



ZiE
Fondation ZiE

Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement
International Institute for Water and Environmental Engineering

ANALYSE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE D'UNE ENTREPRISE
CAS DE LA CAME

MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU
MASTER SPECIALISE EN MANAGEMENT STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL

Présenté par :

Gilles Codjo HOUETOHOSSOU

Travaux dirigés par : Prénom NOM

Titre (Enseignant, Chercheur, Dr ...)

UTER ----

Cosme HOUGBAN, Directeur Financier CAME ,
Maitre de stage

Jury d'évaluation du stage :

Président : Prénom NOM
Membres et correcteurs : Prénom NOM
Prénom NOM
Prénom NOM

Promotion [2012]

SOMMAIRE

DEDICACES.....	III
REMERCIEMENTS.....	IV
RESUME.....	V
SOMMARY.....	VI
ABREVIATIONS.....	VII
ABREVIATIONS.....	VIII
LISTE DES TABLEAUX.....	IX
LISTE DES GRAPHIQUE.....	X
INTRODUCTION.....	1
I Problématique et intérêt de l'étude.....	4
1.1 Problématique.....	4
1.2 Intérêt de l'étude.....	5
II Objectif de Travail.....	6
2.1 Objectif Général.....	6
2.2 Objectif spécifique.....	7
III : METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	7
3.1 Méthode de collecte et d'analyse de données.....	7
3.1.1 Méthode de collecte.....	7
3.1.1.1 Observation.....	7
3.1.1.2 Entrevue.....	8
3.1.1.3 Recherche documentaire.....	8
3.1.2 Méthode d'analyse de données.....	8
3.1.2.1 Méthode d'analyse des Observations.....	8
3.1.2.2 Méthode d'analyse des Entrevues.....	8
3.2 Critères de Vérification des Hypothèses et Contraintes de L'étude.....	9
3.2.1 Critères de Vérification des Hypothèses.....	9
3.2.1.1 Critères de Vérification de l'Hypothèse 1	9

3.2.1.2 Critère de Vérification de l'Hypothèse 2.....	10
3.2.2 Contraintes de l'étude.....	10
3.2.2.1 Difficultés Rencontrées	10
3.2.2.2 Limites de l'Etude.....	10
IV : REVUE DE LITTERATURE.....	10
4.1 Clarification conceptuelle.....	10
4.2 Contributions empiriques et Outils d'analyse.....	22
4.3 Présentation de la CAME.....	26
V : RESULTATS ET DISCUSSIONS	30
5.1 Etude du Bilan et du Compte Résultat de la CAME.....	30
5.1.1 Etude du Bilan.....	30
5.1.2 Etude du Compte Résultat.....	34
5.2 Calcul et Analyse des Indicateurs Financiers et Ratios de la CAME.....	45
5.2.1 Calcul des Indicateurs Financiers.....	46
5.2.2 Calcul des Ratios.....	47
5.3 Vérification des Hypothèse	49
5.3.1 Vérification des Hypothèses 1.....	49
5.3.2 Vérification des Hypothèses 2.....	50
VI : CONCLUSION.....	50
VII : RECOMMANDATIONS ET PESPECTIVES.....	51

DEDICACES

✓ *A Dieu Tout Puissant qui ma permis d'être ce que
je suis*

REMERCIEMENTS

Je formule ici mes sincères remerciements a :

- monsieur *Cosme HOUEGBAN*, mon maitre de stage
- monsieur Ismaël Oswald MIGAN, mon co-maitre de stage
- tout le personnel de la CAME
- tous mes professeurs de 2ie pour leur contribution a ma formation
- toute l'administration de 2ie pour sa disponibilité
- toute la promotion MSO 2012

RESUME

Pour garantir le bien être et des soins de qualité a sa population, chaque pays se dote de politiques adéquates dans ce cadre.

Inspiré de l'initiative de Bamako, le gouvernement du Benin a mis en place la Centrale d'Achat des Médicaments Essentiels (CAME) qui est un dispositif important de sa politique en matière de santé de la population.

La CAME étant une structure à but non lucratif, elle a une double vocation : une vocation économique et une vocation sociale.

Evoluant dans un contexte de globalisation, la CAME se doit de tenir le coup afin d'assumer au mieux sa double mission. Pour ce faire elle s'est dotée d'une politique de gouvernance et des outils nécessaires pour être performant.

Après avoir fait le point des outils dont dispose la CAME, les indicateurs ont été déterminés et la performance a été appréciée favorablement au vue des résultats obtenus .

En fin des recommandations on été formulées pour permettre de maintenir le niveau de performance atteint.

Ce travail est structuré en sept chapitres comportant la problématique et l'intérêt de l'étude, les objectifs de travail, la méthodologie de recherche, la revue de littérature, les résultats et discussions, la conclusion et les recommandations et perspectives.

SUMMARY

In order to guarantee the well being and the best health care for the population, each country is endowed with adequate policies.

Taking example on Bamako initiation, Benin government have settled the center for essential medicine purchase known as CAME, that is an important step in his health care policy.

Aiming not to gain money, the CAME has two vocations: an economy vocation and a social vocation.

As it faces globalization issues, the CAME has to be strengthened so as to insure correctly its double functions. Thus the CAME provided with a governance policy and some necessary tools to be efficient.

It's then important to analyze the achievement of that center so as to appreciate its capacity after many years acting. After identifying the CAME's tools, the indicators have been determined and the achievement have a good appreciation due to results come to.

Like that, some recommendations have been formulated to maintain the level of achievement reached.

The research work is consisted of seven chapters naming the problematic and work utility, the objectives of study, the research methodology, the literature review, the results and discussions, the conclusion and the recommendations and prospects.

LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS

CAME : Centrale d'Achat des Médicaments Essentiels et Consommables Médicaux

ONPB : Office National de Pharmacie du Bénin

PHARMAPRO : Pharmacie d'Approvisionnement

GPBN: Groupement Pharmaceutique Bénin-Niger

ONPCMP: Office National Pour Cession de Médicaments aux Publics

PDSS: Projet de Développement des Services de Santé

PTF:

UNICEF: Fond des Nations Unies pour l'Enfance

USAID:

MS: Ministère de la Santé

UCGSE: Unité de Contrôle de Gestion et de Suivi-Evaluation

AJD: Assistance Juridique de Direction.

UGPS: Unité de Gestion des Programmes Spécifiques

ASI: Administration du système d'Information

DARHM: Département Administratif des Ressources Humaines et du Matériel

DCF: Département Comptable et Financier

DDRC: Département Distribution et Relations avec la Clientèle

DAAQL: Département Approvisionnement, Assurance de Qualité et Logistiques

COGES: Comité de Gestion

TAFIRE: Tableau Financier des Ressources et Emplois

BFR: Besoin en Fonds de Roulement

FRN: Fonds de Roulement Net

TN: Trésorerie Nette

ROE: Return On Equity

ROI: Return On Investment

CAF: Capacité d'Autofinancement

AF: Autofinancement

RAO : Résultat des Activités Ordinaires

RHAO : Résultat hors Activités Ordinaires

LISTE DES TABLEAUX

Tableau a : Constitution du capital social de la CAME

Tableau b : Ratios tirés de l'approche liquidité

Tableau 01 : Soldes significatifs de gestion de la CAME

Tableau 02 : Les grandes masses de l'actif du bilan de la CAME

Tableau 03 : Les grandes masses du passif du bilan de la CAME

Tableau 04 : Les comptes de résultats restructurés de la CAME

Tableau 05 : Evolution du FRN de la CAME

Tableau 06 : Evolution de la BFR de la CAME

Tableau 07 : Détermination de la TN de la CAME

Tableau 08 : Détermination de la CAF de la CAME

Tableau 09 : Détermination de l'AF de la CAME

Tableau 10 : Evolution du ROI et du ROE de la CAME

Tableau 11 : Fiche signalétique de la CAME

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 01 : Evolution des grandes masses de l'actif du bilan de la CAME..	31
Graphique 02 : Evolution des grandes masses du passif du bilan de la CAME..	32
Graphique 03 : Evolution du total bilan de la CAME.....	34
Graphique 04 : Evolution des produits, charges et résultat net de la CAME.....	37
Graphique 05 : Evolution de la CAF de la CAME.....	38
Graphique 06 : Evolution de la marge brute sur marchandises de la CAME....	39
Graphique 07 : Evolution de la marge brute sur matières de la CAME.....	40
Graphique 08 : Evolution du chiffre d'affaires de la CAME.....	40
Graphique 09 : Evolution de la valeur ajoutée de la CAME.....	41
Graphique 10 : Evolution de l'excédent brut d'exploitation de la CAME.....	42
Graphique 11 : Evolution du résultat d'exploitation de la CAME.....	42
Graphique 12: Evolution du résultat financier de la CAME.....	43
Graphique 13 : Evolution du résultat des activités ordinaires de la CAME.....	44
Graphique 14 : Evolution du résultat HAO de la CAME.....	44
Graphique 15 : Evolution du résultat net de la CAME.....	45
Graphique 16 : Evolution du FRN, BFR et de la TN de la CAME.....	46
Graphique 17 : Evolution du ROI et du ROE de la CAME.....	47

INTRODUCTION

La santé de la population est l'un des facteurs importants dans le développement socio-économique d'un pays. En effet, un Etat sans ressources naturelles comme le Bénin, qui se veut prospère ne peut compter que sur ses hommes. Autrement dit, il doit s'assurer du bien-être physique, psychique et intellectuel de ces derniers. Et vu la place fondamentale qu'occupe la santé dans ce dispositif, l'efficacité des soins (qu'ils soient préventifs ou curatifs) est déterminant.

L'efficacité des soins dispensés en République du Bénin est tributaire d'une panoplie de facteurs dont les principaux sont : le plateau technique, une fois encore la qualité des hommes chargés d'animer le secteur mais également les produits pharmaceutiques qu'ils manipulent.

Conscient de cet état de choses A. ROUGEMONT et BRUNET JAILLY (1977) affirmaient : « Il faut que nous assumions notre responsabilité en affrontant les mentalités afin de sortir de ce carcan des structures sanitaires classiques pour la mise en œuvre d'une politique de soins de santé primaire. »

Pour remonter un peu dans l'Histoire, il convient de faire observer qu'à l'instar des pays en développement, la république du Bénin était confrontée dans le temps à une faible couverture des besoins en médicaments de sa population.

Pour palier à cette insuffisance, plusieurs périodes ont caractérisé l'évolution du secteur pharmaceutique en République du Bénin. Ainsi, vers la fin de la période pré coloniale, 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'ONPB a été liquidé en Novembre 1987. Un an après la PHARMAPRO est dissoute.

Pour pallier 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 :

1. 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 ;
2. la réhabilitation des infrastructures existantes ;
3. la protection des maladies sexuellement transmissibles et surtout le VIH/SIDA ;
4. 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.

Ainsi, face aux défis du troisième millénaire et à l'heure de la mondialisation de l'économie, il apparaît impérieux que la CAME, pour ne pas subir les contrecoups de la loi du marché, soit dotée des politiques cohérentes en matière de gestion et d'outils adéquats pour leur réalisation.

Ces différents outils doivent permettre à la CAME d'améliorer sa performance, d'avoir une rentabilité plus accrue afin d'assurer sa pérennité. Mais la concrétisation de ces objectifs suppose la prise en compte de tous les aspects de gestion à savoir : les immobilisations, les stocks, la clientèle, les créances, la trésorerie, etc....

La CAME s'approvisionne auprès des fournisseurs locaux et étrangers. Elle détient le monopole de distribution de certains produits pharmaceutiques. Le volet social à lui imposé pourrait affecter sa performance et aussi pourrait susciter une multitude de questions sur son avenir.

On s'est donc posé la question : La CAME assure-t-elle les objectifs qui lui sont dévolus et dispose-t-elle d'une capacité financière appréciable après tant d'années d'activités ?

Pour répondre à cette question qui a trait à la vie de l'entreprise, nous avons décidé de réfléchir sur l'analyse de sa performance financière ; d'où le thème de notre mémoire s'intitule : « Analyse de la performance financière d'une entreprise: Cas de la CAME »

En choisissant d'analyser la performance financière de la CAME, nous avons l'intention de soulever les problèmes qui se posent à cette entité qui tire son originalité de la dualité de ses objectifs à savoir : vocation économique et sociale face à la croissance rapide de ses activités.

Pour mieux circonscrire les contours de ce thème, nous nous proposons de le structurer en sept (07) chapitres :

- 1.Le premier sera consacré à la problématique et à l'intérêt de l'étude ;
- 2.Le second à l'objectif de travail ;
- 3.Le troisième a la méthodologie de travail
- 4.Le quatrième a la revue de littérature
- 5.Le cinquième aux résultats et discussions
- 6.Le sixième aux recommandations et perspectives
- 7.Et le septième pour conclure

I Problématique et intérêt de l'étude

Ce Chapitre traite dans le premier paragraphe de la problématique et dans le second l'intérêt de l'étude

1 1 Problématique

La population béninoise, est confrontée dans la moitié du 20^{ème} siècle, à un faible taux de couverture de ses besoins en médicaments.

Pour palier à ce problème et assurer la distribution des médicaments et consommables médicaux, l'Etat crée respectivement en 1947 et en 1964 la Pharmacie Nationale d'Approvisionnement (PHARMAPRO) et l'Office Nationale de Pharmacie du Bénin(ONPB).

En raison de la mauvaise gestion et des difficultés économiques du pays en ce temps, ces deux structures ont été respectivement dissoutes en 1987 et en 1988.

Par suite de l'effondrement de la PHARMAPRO et de l'ONPB et compte tenu de la sensibilité du secteur de la santé, l'Etat et les bailleurs de fonds créent en 1989, la Centrale d'Achat des Médicaments Essentiels et Consommables Médicaux (CAME).

Les besoins en médicaments de la population étant permanents, il est indispensable que l'on veille à la pérennité de la CAME, seule structure au Bénin ayant un monopole de fait de mettre à la disposition de la population par le biais des pharmacies et des centres de santé, des médicaments génériques et consommables médicaux à un coût accessible à tous.

Ainsi, pour maintenir son équilibre et assurer une amélioration de ses prestations, il s'impose alors à la CAME une gestion rigoureuse de ses ressources par ses dirigeants. Cette rigueur est d'autant plus nécessaire sachant que la CAME est une structure financièrement autonome.

Néanmoins, comme la plupart des entreprises publiques, la CAME n'est pas resté à la marge des difficultés que rencontrent celles-ci. Cette structure est aussi confrontée à un certain nombre de difficultés dont notamment :

-L'absence d'un logiciel de performance pour une meilleure maîtrise des ressources financières.

-La détention en stock de certains produits dormants qui engendrent le plus souvent des péremptions.

-Le retard dans le paiement des créances par les clients.

-L'absence d'un manuel de recouvrement de créances.

-La rupture parfois, de certains produits.

Ainsi notre analyse des données comptables et financières de la CAME nous révèle une certaine défaillance au niveau de l'usage des ressources et des performances.

Notre choix porte sur la problématique qui nous permet d'apporter notre contribution à la structure qui nous a accueillie pour notre stage afin d'aider dans un premier temps, ses dirigeants à une meilleure utilisation des ressources d'exploitation et dans un second temps, de rendre beaucoup plus performante cette structure afin de l'épargner du sort qu'ont subi les deux entreprises qui l'ont précédée. Nous y arriverons en mettant en application les connaissances théoriques par nous acquises en gestion et analyse financière au cours de notre formation. A cet effet, la problématique relative à l'analyse et la gestion financière retient notre attention et constitue de ce fait le centre d'intérêt de notre travail de recherche.

Dans ce contexte, un certain nombre de questions mérite d'être posées à savoir :

-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 de pérenniser ses activités ?

-Les états financiers de la CAME sont-ils fiables et sincères ?

-Les principaux ratios qui découlent des comptes financiers confirment-ils la santé financière de la CAME.

Ainsi, face à cette problématique, nous avons choisi d'axer notre réflexion sur le thème :
« **Analyse de la performance financière d'une entreprise: Cas de la CAME.** »

1 2 Intérêt de l'étude

La mesure de performance occupe une place centrale lorsque l'on s'intéresse à la position d'une entreprise dans la concurrence. Elle fascine tout genre d'entreprise quelle qu'en soit sa nature.

C'est ainsi que la CAME réalise à chaque fin d'exercice une analyse financière de ses comptes dans le cadre de la rédaction de son rapport de gestion annuel afin de faire ressortir les performances économiques et financières liées à son activité de commercialisation de produits pharmaceutiques. Toutefois, il est à signaler que cette analyse est bien restreinte et ne permet pas de mettre en évidence l'ensemble des difficultés de l'entreprise et de mieux appréhender sa structure financière et ses diverses performances. De nombreuses informations sont abordées très partiellement. L'élaboration d'un éventuel diagnostic financier permettra à la CAME de mieux cerner sa structure financière à la lumière de ses performances économique et financière. C'est ainsi que le choix du thème : « Analyse de la performance financière d'une entreprise: Cas de la CAME » trouve sa justification dans l'importance que renferme une telle analyse dans le contexte actuel de la dite entreprise.

La présente étude vise à susciter chez le plus grand nombre d'agents économiques et commerciaux un intérêt réel qui peut s'articuler autour des points suivants :

- Pour les dirigeants de la CAME, cette étude sera l'occasion de découvrir leurs facteurs clés de succès et de déterminer également leurs faiblesses et leurs contraintes pour l'avenir. Elle leur permettra également de cerner les facteurs à l'origine de leur résultat et leur aptitude à gérer les risques encourus.
- Pour les fournisseurs de la CAME, cette étude sera l'occasion d'apprécier les résultats des cinq derniers exercices de leur client, d'accompagner ses actions et d'entretenir une franche collaboration avec les dirigeants à divers niveaux pour l'enracinement et le développement de la CAME.
- Pour la communauté scientifique, elle contribuera à relever les grands défis actuels en matière de recherche dans le domaine de la commercialisation, à mieux se familiariser à l'utilisation des techniques et méthodes scientifiques d'analyse en vue d'une plus grande efficacité dans l'exécution et l'orientation de leur recherche.

II Objectif de Travail

2.1- Objectif Général

L'objectif général de notre travail est d'analyser la performance financière de la CAME, afin de lui permettre de concilier efficacement la rigueur économique et financière avec sa mission sociale.

2-2. Objectif spécifique

La réalisation de cet objectif général passe par les objectifs spécifiques ci-après :

O₁ : Analyser les déterminants de l'équilibre financier de la CAME ;

O₂ : Vérifier si la CAME est performante ou non.

La poursuite de ces objectifs nous amène à poser les hypothèses ci-après :

H₁ : La politique de gestion des ressources d'exploitation de la CAME est à la base de son équilibre financier ;

H₂ : La CAME est financièrement performante.

La méthodologie de recherche est la phase qui consiste à mobiliser les informations nécessaires à la réalisation de notre travail. Dans cette section, nous parlerons dans un premier paragraphe, des méthodes de collecte et d'analyse des données et dans un second paragraphe, des critères de vérification des hypothèses et contraintes de l'étude.

III : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

3.1 Méthode de collecte et d'analyse de données

3.1.1 Méthode de collecte

Les méthodes de collecte de données sont de deux sortes :

- Les méthodes quantitatives
- Les méthodes qualitatives

Pour atteindre les objectifs de notre étude, nous avons opté pour les méthodes qualitatives et ce, compte tenu de la nature de notre sujet d'étude basé sur l'analyse de la performance financière de la CAME. Ainsi, nous avons utilisé différentes méthodes à savoir : l'observation, les entretiens et la recherche documentaire.

3.1.1.1 Observation

L'observation est une méthode de recherche scientifique permettant de constater à l'aide d'indicateurs, des faits particuliers et de recueillir des données.

Nous avons fait le choix de l'observation directe participante dans le but de repérer le sens, l'orientation et la dynamique de la situation par la collecte des faits. Ces observations ont été complétées par des entretiens

3.1.1.2 Entrevue

Les entrevues ont consisté en des discussions préliminaires avec les différents responsables de l'entreprise dans le but de mieux cerner son environnement interne et externe, de faire des ajustements nécessaires quant à la collecte des données et d'avoir une vision claire des grandes orientations stratégiques de l'entreprise. Il a été procédé à des entrevues directes, structurées et orientées par un guide d'entretien recouvrant un ensemble de questions (cf. annexe 7).

Les informations obtenues par cette phase se sont vues complétées par une recherche documentaire approfondie et transcrite selon les objectifs de notre étude.

3.1.1.3 Recherche documentaire

La recherche documentaire est une étape obligatoire pour la rédaction d'un mémoire de fin de formation. La nécessité d'approfondir notre connaissance sur le thème et d'appréhender les perceptions des spécialistes qui ont déjà abordé tout ou partie des aspects de ce travail nous amène à faire une recherche documentaire. Cette recherche s'est principalement déroulée au sein de la CAME, où nous sommes orientés vers les départements susceptibles de nous fournir des informations certaines. Elle a consisté en une étude poussée des états financiers de l'entreprise et de ses rapports de gestion annuelle. Cette recherche s'est aussi orientée vers un nombre important d'ouvrages traitant du sujet de notre étude. Nous avons en outre tiré avantage du développement des technologies modernes notamment de l'Internet qui nous a permis une recherche documentaire de grande importance.

Il est à noter que les données issues de notre collecte ont fait l'objet de traitement informatique par le logiciel Microsoft Excel, conçu suivant un programme qui permet le traitement des données brutes qu'il dispose en tableaux ou graphiques suffisamment exploitables pour les analyses.

La nécessité d'une analyse de l'ensemble des informations recueillies s'est imposée et ce, sur la base de méthodes bien précises.

3.1.2 Méthode d'analyse de données

3.1.2.1 Méthode d'analyse des Observations

Dans le contexte de notre étude, les observations ont été entreprises avec des objectifs précis et préétablis. Elles ont été planifiées de façon systématique, enregistrées et reliées à des concepts théoriques ; le tout sur la base d'un registre des observations dans lequel étaient inscrites les informations liées aux faits observés, aux acteurs et aux enseignements tirés de ces observations.

3.1.2.2 Méthode d'analyse des Entrevues

Les entrevues ont été réalisées sur la base d'objectifs précis. Après les entrevues, il était procédé chaque fois à une transcription systématique des informations recueillies. Ces

informations ont été analysées et reliées également à des concepts théoriques, afin de ressortir le sens précis de ces dernières.

3.1.2.3 Méthode d'analyse des Informations issues de la Recherche documentaire

L'analyse des données extraites des documents de synthèse de l'entreprise s'est faite sur la base d'une optique tendancielle consistant à examiner l'évolution de ces données dans le temps. Une évaluation de la performance financière en tendance sur plusieurs exercices permet d'étudier le passé pour diagnostiquer le présent et prévoir l'avenir. Cette étude est importante dans la mesure où, une mise en évidence des dégradations éventuelles entraînant la fixation des « clignotants » relevant les difficultés considérables auxquelles l'entreprise fait face.

Nous avons procédé à divers calculs et analysé les résultats de ces calculs afin de pouvoir suggérer le cas échéant des décisions correctrices.

3.2 Critères de Vérification des Hypothèses et Contraintes de L'étude

Nous parlerons dans ce paragraphe des critères de vérification des hypothèses de recherche préalablement formulées, des difficultés rencontrées et des limites du travail.

3.2.1 Critères de Vérification des Hypothèses

Il est question dans ce qui suit de présenter les différents critères retenus pour vérifier les hypothèses

3.2.1.1 Critères de Vérification de l'Hypothèse 1

Pour vérifier l'hypothèse H_1 selon laquelle la politique de gestion des ressources d'exploitation de la CAME est à la base de son équilibre financier, nous utiliserons l'évolution des ressources durables par rapport au besoin de financement de l'actif immobilisé ; les activités hors exploitation et la trésorerie nette.

1. Les ressources durables sont destinées à financer les besoins de l'actif immobilisé. Si les ressources durables arrivent à couvrir ce besoin de financement, alors l'équilibre financier est respecté.
2. Les activités ne rentrant pas dans le cadre de l'exploitation de l'entreprise doivent être contrôlées et limitées afin de respecter l'équilibre financier.
3. La trésorerie nette résulte de la comparaison entre le fonds de roulement net et le besoin en fonds de roulement net. Elle peut être positive ou négative. Une trésorerie nette positive serait positivement reliée à la capacité de l'entreprise à avoir un équilibre financier.

3.2.1.2 Critère de Vérification de l'Hypothèse 2

Pour vérifier l'hypothèse H₂ selon laquelle la CAME est financièrement performante, nous utiliserons les traditionnels ratios de rentabilité à savoir : le ROI et le ROE.

Les ratios ROI et ROE sont respectivement exprimés par (EBIT/Total actif) et (Résultat net/Capitaux propres). Donc plus élevés sont ces ratios et plus fort serait le niveau de performance. Par conséquent, un ratio élevé serait positivement relié à la performance financière d'une entreprise.

3.2.2 Contraintes de l'étude

Des difficultés et des limites n'ont manqué de jalonner cette étude; elles peuvent être résumées comme suit :

3.2.2.1 Difficultés Rencontrées

De façon succincte, nous reconnaissons que la principale contrainte pour la contribution des uns et des autres se trouve être leur disponibilité. En effet, les diverses occupations personnelles n'ont pas toujours permis à tous les spécialistes, pourtant très intéressés par le sujet de se l'approprier. Néanmoins certains d'entre eux ont pu réellement contribuer à sa réalisation.

3.2.2.2 Limites de l'Etude

Les limites de notre étude sont entre autres :

- ❖ L'impossibilité d'étendre cette analyse aux structures grossistes de distribution de produits pharmaceutiques au Bénin.
- ❖ La difficulté d'avoir pu vérifier de façon exhaustive la fiabilité et la sincérité des informations portées à notre connaissance.

Aussi, notre travail est principalement limité dans le temps sur les cinq derniers exercices de la CAME couvrant la période de 2007 à 2011. Il s'est basé sur les données purement comptables contenant des chiffres agrégés.

IV : REVUE DE LITTERATURE

Dans ce chapitre, il sera question de mettre en revue les concepts clés qui meublent notre thème et de faire apparaître les indicateurs de mesure de performance.

4.1 Clarification conceptuelle

Vu la proximité et la complémentarité des concepts sur lesquels se portera notre réflexion, une clarification de ceux-ci est indispensable.

4.1.1 Concepts de rentabilité et de performance

Nombreux sont les concepts de gestion, qui jouissent d'une attention toute particulière de la part des responsables d'entreprise, d'analystes financiers, au point d'être scrutés et suivis à la loupe, et, de ce fait, utilisés comme point de repère dans le cadre des procédures d'analyse de la performance d'une entreprise.

4.1.1.1 Concept de rentabilité

La rentabilité est un concept très général qui s'exprime par un rapport entre les résultats et les moyens mis en œuvre afin d'obtenir ces résultats (Raulet, 1987). En effet, la seule considération du résultat ne donne pas une mesure expressive de l'efficacité économique car elle ne tient pas compte de l'importance des moyens mis en œuvre. L'évaluation de la rentabilité dépend donc de la définition du ou des résultats d'une part et des moyens d'autre part.

Le résultat peut être le bénéfice avant impôt, le bénéfice net après impôt ou le cash flow. Aussi certains préfèrent s'en tenir à la notion de valeur ajoutée et d'autres retiendront le bénéfice net après impôt augmenté des frais financiers. L'essentiel sera toujours d'observer une certaine logique qui dépendra des choix effectués au niveau des moyens.

Les moyens : il s'agit des moyens économiques (personnel, immobilisations, actifs circulants, etc.) et financiers (capitaux propres et endettements). Chacun de ces moyens a un coût et doit être suivi pour évaluer la compétitivité de l'entreprise, son efficacité et sa pérennité. Ainsi la performance pour l'entreprise est, au sens large, le résultat à une date donnée d'une action déterminée. Elle s'apprécie en valeur absolue ou en valeur relative lorsque ce résultat est apporté ou comparé aux moyens mis en œuvre. Le choix du concept de moyens mis en œuvre dépend de l'objectif que l'on se fixe en matière d'analyse de la rentabilité :

1. Si l'on souhaite évaluer la rentabilité globale de l'entreprise, les moyens mis en œuvre seront présentés par l'ensemble des actifs physiques et financiers détenus par l'entreprise, à savoir le total de l'actif.
2. Si l'objectif est de mesurer la rentabilité financière du capital investi par les associés, on retiendra alors la notion de capitaux propres au titre des moyens mis en œuvre.

3. Si l'on souhaite s'intéresser enfin au seuil rentabilité ou point mort, on mettra le chiffre d'affaires en avant, et cela dans le cadre d'une analyse comparative.

Mais il faut distinguer cette notion de rentabilité qui est le rapport des résultats aux moyens de la notion de marge qui, quant à elle, est le rapport des résultats au volume d'affaires traité c'est-à-dire le chiffre d'affaires réalisé. Donc pour qu'une entreprise obtienne une forte rentabilité, elle doit avoir une faible marge et une rapide rotation de capital ; à l'inverse, une rotation du capital lente nécessite une forte marge nette si l'on veut obtenir une rentabilité convenable.

4.1.1.2 Concept de performance

Définition de la performance

La performance est un concept qui débouche sur des divergences selon les auteurs et les chercheurs qui l'ont traitée. C'est un « mot valise » qui a reçu plusieurs acceptations et qui appartient à la famille des termes polysémiques ou polythétiques (Bourguignon, 1996).

Louart (1996), souligne que dans sa polysémie naturelle, la performance s'appuie sur de multiples repères : économique (rentabilité, compétitivité), juridique (conformité légale, solvabilité), organisationnel (compétence, efficience) ou social (implication, satisfaction des salariés). Il ajoute que la performance dépend d'un environnement relativisé par des critères comparatifs ou des options stratégiques. Il est possible d'enrichir la mesure et d'en accroître l'objectivité, mais le résultat sera toujours partial.

Dans le langage courant, la performance renvoie à quatre significations majeures : l'action ou le processus, les résultats de l'action, le succès et la capacité ou le potentiel. Pour certains auteurs, elle est assimilée à l'efficacité, à la compétitivité. D'autres la considèrent comme semblable à l'efficience, le rendement, la productivité. La performance est définie comme « la raison des postes de gestion, elle implique l'efficience et l'efficacité » ; Albanes (1978). Selon Miles (1986), elle est définie comme « la capacité de l'organisation à réaliser une satisfaction minimale des attentes de sa clientèle stratégique ».

La performance dans son sens global, s'entend comme le degré de réalisation des objectifs dans une entreprise. Or dans une entreprise, les objectifs sont multiples et parfois contradictoires si bien qu'il serait illusoire de vouloir évaluer la performance de l'entreprise de manière uniforme en se basant sur un seul critère.

Pour E. M. Morin (1994), la performance elle-même sera perçue comme un objectif à atteindre. Dans cette optique, il recense quatre approches de performance qui sont :

L'approche économique : elle se repose sur la notion centrale des objectifs à atteindre. Ces derniers traduisent les attentes des propriétaires dirigeants, ils sont souvent énoncés en termes économiques et financiers. L'illustration de cette approche est reflétée par la récente étude de J. Caby (1996) qui souligne les prolongements stratégiques d'une telle conception. Pour eux, la création de valeur passée ou anticipée se fonde sur une croissance de l'activité, soit sur une politique de dividendes raisonnée en fonction des investissements futurs encore, sur une préférence pour les financements externes. La performance s'apprécie à travers la rentabilité économique. Celle-ci a pour but de mesurer l'efficacité de l'ensemble des capitaux utilisés, l'évolution des ventes c'est-à-dire de juger la capacité de l'entreprise à réaliser un bénéfice.

L'approche sociale : elle découle des apports de l'école des relations humaines qui mettent l'accent sur les dimensions humaines de l'organisation. R. E. Quinn et J. Rohrbaugh (1981) indiquent que cette approche ne néglige pas les autres approches de la performance mais intègre les activités nécessaires au maintien de l'organisation. Pour cette raison, le point central devient la morale et la cohésion au sein de l'entité considérée. Cette conception est défendue par B. M. Bass qui, dès 1952, enjoint de considérer comme ultime critère de valeur organisationnelle, celle des hommes. Néanmoins, l'acceptation de cette hypothèse dépend du postula suivant : atteindre les objectifs sociaux permet d'atteindre les objectifs économiques et financiers.

L'approche systémique est développée par opposition aux approches précédentes, comme étant trop partielle. Elle met en exergue les capacités de l'organisation : l'efficacité organisationnelle est le degré auquel l'organisation en tant que système social dispose de moyens et ressources, remplit les objectifs sans obérer ses moyens et ressources et sans mettre en pression induite sur ses membres (B.S. Georgopoulous, 1957).

La dernière approche qualifiée de politique par E. M. Morin repose sur une critique des précédentes. En effet, chacune des trois approches précédentes assigne certaines fonctions et certains buts à l'entreprise ; or tout individu peut avoir ses propres critères pour juger la performance d'une organisation.

Le concept possède ainsi autant de significations qu'il existe d'individu ou de groupes qui l'utilisent (Morin, 1992). Pour un dirigeant, la performance pourra être la rentabilité ou la

compétitivité de son entreprise ; pour un employé, elle pourra être le climat de travail et pour un client, la qualité des services rendus. La multiplicité des approches possibles en fait un concept surdéterminé, et curieusement, il est indéterminé en raison de la diversité des groupes qui composent l'organisation.

Chaque performance est donc le fruit d'une situation particulière, dans la quelle certains acteurs confrontent leurs intentions ou leurs attentes avec ce qui s'est réalisé.

La définition de la performance sera donc fonction des objectifs du chercheur, de l'angle sous le quel il veut aborder le sujet. Les définitions de la performance, lorsqu'elles sont formulées, se font en rapport avec la mesure ou les variables de la performance.

Ainsi, certains définiront la performance comme la rentabilité, la qualité, la part du marché (mesure) ou comme étant la compétitivité, l'efficacité, l'efficience ou la croissance (variable). Les trois derniers concepts feront l'objet d'une clarification.

-L'efficacité

Elle se définit comme la capacité d'une organisation à atteindre l'objectif qu'elle s'est fixé (Bouquin, 1986) à partir de l'utilisation des moyens (Jacot, 1987). Elle est davantage définie de nos jours par confirmation entre objectifs préalablement fixés et le résultat atteint. C'est un concept qui mesure donc le degré d'atteinte de ses objectifs. Du moment où la définition d'objectifs est liée à la stratégie, la notion d'efficacité est, dès lors, un concept qui se situe au niveau stratégique.

Mais il convient de souligner avec Bartoli (1994), qu'une entreprise peut être efficace avec des éléments de non performance. Il faut se poser en effet, des questions ayant trait à la pertinence des objectifs, à la cohérence et l'agencement des moyens, au caractère prioritaire ou pas de l'action.

-L'efficience

L'efficience se définit comme l'obtention du résultat fixé, l'atteinte de l'objectif (output) sous contrainte de coûts (consommation minimale de ressources : input). Cette notion met en rapport les moyens et les résultats et pose la question de la minimisation des inputs, c'est-à-dire l'absence de gaspillage. La maîtrise des coûts est donc capitale.

-La croissance

La croissance est utilisée par analogie à l'évolution des êtres vivants qui naissent, grandissent et meurent. L'image de croissance associée à l'entreprise recouvre en effet l'idée d'un développement dans ses structures (productive, commerciale, sociale...).

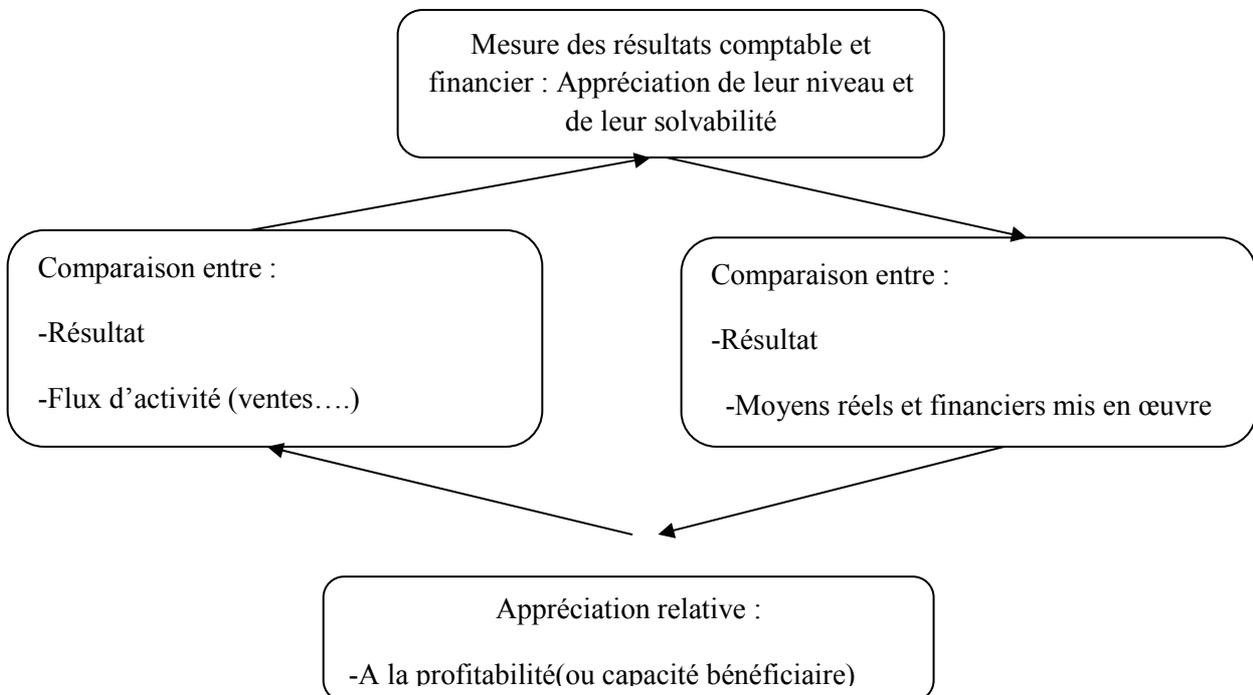
La croissance sera recherchée pour quatre principales raisons : Elle :

- .est un outil de gestion
- .renforce la capacité de l'entreprise
- .renforce la compétitivité grâce aux économies d'échelle
- .renforce le pouvoir du marché.

4.1.2 Principe d'analyse de la performance

Le principe d'analyse des performances d'une entreprise peut être illustré par la figure de COHEN E. (gestion financière de l'entreprise et développement financier).

Graphique : Principe d'analyse des performances



SOURCE : COHEN E (gestion financière de l'entreprise et développement financier)

En réalité, la performance s'analyse par rapport aux objectifs poursuivis par l'organisation. Ces objectifs sont nombreux et même parfois contradictoires. Ils dépendent des acteurs en présence, mais aussi du 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).

4.1.3 Concept de l'équilibre financier

4.1.3.1 Compte du bilan

Le bilan constitue un document important pour un analyste financier et par ricochet pour un dirigeant. Il fournit des renseignements sur le patrimoine de l'entreprise à chaque instant. Les renseignements que contient le bilan doivent refléter l'image fidèle et sincère de l'entreprise ; c'est un outil très important pour tout dirigeant car c'est la base des décisions stratégiques. La présentation du bilan doit donc ressortir les normes comptables pour un usage facile et efficace. Il se présente sous forme d'un tableau diptyque dont la partie gauche est appelée l'actif du bilan et la partie droite le passif du bilan.

4.1.3.2 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 et l'évolution des différents résultats (l'exploitation financière et exceptionnelle) réalisés par l'entreprise. Le bilan et le compte de résultat issus de la comptabilité générale fournissent une information comptable qui ne répond pas toujours aux exigences de la gestion comptable et financière.

4.1.3.3 Fond de roulement net (FRN)

Selon MBANGALA (2002), le FRN est la différence entre les ressources permanentes et les actifs fixes ou étant données l'intégralité entre le total de l'actif et celui du passif, il est aussi égal à la différence entre les actifs circulants et les dettes à court terme.

A priori, une bonne gestion financière impose un FRN positif qui indique un excédent des ressources permanentes à la disposition de l'entreprise après financement des actifs fixes, cet excédent peut être utilisé pour financer d'autres besoins de l'entreprise notamment le cycle d'exploitation.

Selon E. COHEN (1997), sur le plan analytique, le fond de roulement fournit deux types d'indications complémentaires :

-Abordé par le bas du bilan, le FRN fournit un élément important pour l'appréciation des conditions de l'équilibre financier.

-Abordé par le haut du bilan, le FRN éclaire les modalités de financement des investissements corporels et financiers cumulés par l'entreprise.

Mais qu'elle soit abordée « par le haut » ou « par le bas » du bilan, c'est bien entendu d'une seule notion du FRN qu'il s'agit, même si le changement d'approche fournit deux points de vue et deux éclairages différents sur la même grandeur. Trois situations peuvent se présenter :

1. Le fond de roulement augmente :

La marge de sécurité de l'entreprise s'accroît car une partie plus importante des actifs circulants est financée par les capitaux. Il faut s'assurer cependant que l'entreprise n'a pas amélioré son FRN au détriment de son autonomie financière c'est-à-dire en augmentant uniquement son endettement à long terme.

Si cet endettement devenait très élevé, il entraînerait des charges financières plus importantes qui risqueraient de grever le résultat d'exploitation. Si l'accroissement du FRN résulte au contraire de l'augmentation des capitaux propres la situation de l'entreprise s'améliore. Toutefois, un FRN pléthorique qui couvrirait la totalité des stocks ne relève pas d'une bonne gestion puisque l'entreprise utilise des ressources à long terme coûteuses pour financer des emplois à court terme qui auraient pu être financés en partie par des crédits à court terme et en partie par des ressources d'exploitation.

2. Le fond de roulement diminue :

La marge de sécurité est donc plus faible. Cependant si cette diminution du FRN a servi à financer de nouveaux investissements rentables, ceux-ci contribueront à augmenter la situation nette de l'entreprise.

3. Le fond de roulement reste stationnaire :

Cette situation peut traduire une stagnation de l'entreprise, il faut vérifier s'il s'agit d'une pause temporaire des investissements ou d'un ralentissement durable de la croissance ou simplement un parallélisme entre les flux d'emplois et de ressources à long terme. Bien évidemment, l'étude de l'activité et de la rentabilité amènerait les éléments de diagnostic.

En fait, cet indicateur doit être apprécié par référence à d'autres caractéristiques de l'entreprise étudiée et notamment :

1. Son besoin en fond de roulement (BFR)
2. Sa trésorerie nette (TN)

4.1.3.4 Le besoin en fonds de roulement : (BFR)

Le rapprochement des éléments cycliques (emplois cycliques/ressources cycliques) permet de dégager le besoin de financement induit par le cycle d'exploitation.

D'une part en effet, l'exploitation requiert la détention d'actifs courts qui font peser sur l'entreprise une contrainte de financement. L'activité commerciale et l'activité de production exigent ainsi la détention des stocks, l'octroi de crédit à la clientèle conformément à des usances de règlement qui, sont largement imposées à l'entreprise du fait de son appartenance sectorielle. Les emplois cycliques correspondent aux éléments à financer, compte tenu de la nature même de l'activité courante, que les caractéristiques de celle-ci possèdent des contraintes d'environnement et de marché ou qu'elles traduisent des options délibérément arrêtées par les dirigeants. Le BFR est considéré comme la mesure du fardeau de financement spécifique suscitée par l'activité courante. 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. »

4.1.3.5 La trésorerie nette : (TN)

La confrontation des emplois et des ressources correspondant à des opérations financières à court terme permet de dégager la situation de ou plus simplement la trésorerie nette (TN). Elle est considérée comme l'ensemble des moyens de financement dont dispose une entreprise pour faire face à ses dépenses et provient de la résultante de plusieurs stratégies de gestion car son état est étroitement lié à celui du fonds de roulement. Elle peut être positive, négative ou nulle.

1^{er} cas : TN positive

Cette première configuration possible correspond à la situation dans laquelle le fond de roulement net est suffisamment important pour assurer le financement stable du cycle d'exploitation, mais également une aisance de trésorerie qui permet de détenir des valeurs

disponibles ou d'effectuer des placements. A la limite, cette configuration permettra même, si on le souhaite, d'éteindre l'ensemble des dettes financières à court terme, sans mettre en cause la continuité de l'activité.

Bien entendu, une telle structure financière apparaît à première vue particulièrement favorable en termes d'équilibre. Elle ne prémunit pas pour autant contre tous les risques de déséquilibre financier. Car une telle situation peut receler des causes de fragilité plus préoccupantes à moyen et à long terme. L'abondance relative des ressources stables qui permettent de financer à la fois des investissements, les besoins en fond de roulement et un volant d'actifs liquides à court terme peut être en effet le signe de leur utilisation insuffisante efficace.

2^{ème} cas : TN négative

Si la TN est négative, c'est que le BFR ne peut être entièrement financé par des ressources à moyen et long terme.

L'entreprise est donc tributaire de ressource de trésorerie (notamment d'origine bancaire) pour assurer, au moins pour une part la couverture du besoin de financement que suscite le cycle d'exploitation.

On présente parfois une telle configuration du bilan comme traduisant une situation préoccupante de l'équilibre financier. Pourtant, rien ne paraît justifier une pareille appréciation formulée sans nuance. Le vrai problème suscite par une trésorerie négative ne se trouve donc pas en termes de solvabilité mais en termes de dépendance à l'égard des ventes qui fournissent la majeure partie des ressources de trésorerie. Ce problème de dépendance est du reste ressenti par les deux partenaires.

3^{ème} cas : TN nulle

Si l'on s'en tient au cas d'une égalité arithmétique stricte entre le FRN et le BFR, la TN serait nulle. En effet, elle ne peut que présenter un caractère fortuit et nécessairement passager.

En revanche, le maintien d'une trésorerie voisine de zéro, même si elle subit les fluctuations à la hausse ou à la baisse, peut apparaître comme l'expression d'une logique de gestion financière autrement significative. Une telle pratique de la « trésorerie zéro » prémunie en effet l'entreprise contre les risques symétriques que constituent d'une part la stérilisation sur liquidité durable et d'autre part la dépendance à l'égard des bailleurs de fonds à court terme.

4.1.4 Notion de diagnostic financier

Le diagnostic financier selon EGLEM J et AI (analyse financière et comptable) vise de façon à faire le point pour « détecter les symptômes relevant des phénomènes susceptibles d'entraver à plus ou moins brève échéance la poursuite des buts et objectifs de l'entreprise et mettre en péril la continuité de son activité afin de prendre des décisions correctives au niveau de la gestion à court terme que des plans à moyen terme ». Le diagnostic financier n'est pas essentiellement une question de chiffre, sa qualité dépend surtout de la capacité de l'analyse à assimiler les caractéristiques spécifiques du métier qu'exerce l'entreprise et à interpréter les chiffres à la lumière de ces caractéristiques.

4.1.5 Concept de soldes de gestion

La bonne compréhension de la nature et du contenu des soldes successifs de gestion est primordial pour toute analyse de gestion. Le calcul des soldes de gestion qui constitue un outils d'analyse de l'activité et de la rentabilité de l'entreprise permet d'apprécier la performance de l'entreprise et la réaction de richesse générée par son activité ; de décrire la préparation de la richesse créée par l'entreprise de comprendre la formation du résultat par sa décomposition ; d'évaluer l'activité de l'entreprise et sa capacité à être profitable et rentable ; d'évaluer les ressources internes dégagées par l'entreprise ; lui permettant d'autofinancer ses activités.

4.1.6 Concept de ratio

4.1.6.1 Définition

Pour certains auteurs, le ratio est un rapport entre les deux grandeurs significatives de l'activité de l'entreprise. Il doit donc exprimer obligatoirement une valeur relative et par voie de conséquence rendre compte de manière également significative, des modifications intervenues dans la structure d'exploitation ou dans la structure financière de la firme.

Patrice VIZZAVONA (1985) 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....

4.1.6.2 Objectifs poursuivis par la méthode des ratios

Dans son principe, le recours à la méthode des ratios traduit le souhait de déterminer des seuils, des normes qui devraient permettre de juger l'état d'un élu grâce à la comparaison entre la valeur des ratios calculés sur ces comptes et des valeurs de référence. Ces valeurs de référence peuvent correspondre à celles que les ratios présentent lorsqu'on les calcule sur des bases statistiques ou encore aux valeurs établies à partir des comptes d'entreprise témoins ou enfin à des objectifs que la direction d'une unité souhaite atteindre.

Pour ce qui nous concerne, nous aurons à utiliser les ratios de rentabilité comme les ratios de rentabilité économique et de rentabilité financière.

4.1.6.3 Ratio de rentabilité économique_(ROI)

Elle 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. Il peut être calculé par la formule :

$$\text{ROI} = \text{EBIT} / \text{Actif Total}$$

4.1.6.4 Ratio de rentabilité financière_(ROE)

Il traduit la performance financière de l'entreprise et met en relation le résultat net. Ce ratio 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 un dividende à condition que la liquidité le permette. Il indique le taux de rentabilité des capitaux propres. Il peut être calculé par la formule suivante :

$$\text{ROE} = \text{Résultat net} / \text{capitaux propres}$$

4.2 Contributions empiriques et Outils d'analyse

4.2.1 Contributions empiriques

Avant de mesurer la performance d'une entreprise, il est opportun de cerner le fond de la notion. La performance n'existe pas en soi ; elle est généralement distincte d'une organisation à une autre, mais également d'un groupe d'auteurs à un autre au sein d'une même entreprise. Chaque entreprise se concentre sur sa propre représentation de la réussite.

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

D'après Gérard CHARREAUX (1996), la performance est le degré d'accomplissement des objectifs, des buts, des plans ou programmes d'une organisation. Les indicateurs de la performance sont généralement des qualifications se traduisant par des rapports entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre.

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

Alain M. (1998) explique la performance comme la relation enchaînée d'une multiplicité de déterminants reliés à la productivité. En réalité, ces derniers constituent le miroir de la performance et déterminent son degré de cohérence et de stabilité.

Bourguignon (1995) quant à lui, définit la performance comme la réalisation des objectifs organisationnels quel que soit la nature et la variété de ces objectifs. La performance est multidimensionnelle à l'image des buts organisationnels. Elle est subjective et dépend des références choisies.

Selon Jean BARREAU et J. DELAHAYA (2000), la performance est un processus et non un résultat. Son analyse passe par un diagnostic financier qui consiste en l'analyse de la structure financière, de l'activité et des résultats de l'entreprise.

4.2.2 Outils d'Analyse

Les états financiers annuels comportent le bilan, le compte de résultat, le tableau financier des ressources et emplois, et l'état annexé. Ils forment un tout indissociable et concourent simultanément à l'obtention de l'image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entreprise.

4.2.2.1 Bilan

Le bilan est un document qui synthétise à un moment donné ce que l'entreprise possède, appelé l'« actif » (terrains, immeubles, etc.) et ses ressources, appelées le « passif » (capital, réserves, crédits, etc.). Il est une « photographie » du patrimoine de l'entreprise qui permet de réaliser une évaluation d'entreprise, et plus précisément de savoir après retraitement (par exemple d'une optique patrimoniale à celle sur option de juste valeur pour l'adoption des normes internationales) combien elle vaut et si elle est solvable.

Il existe trois finalités au bilan :

1. Le comptes et publié et approuvé au moment de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires;
2. Le bilan fiscal, qui sert à déterminer le bénéfice imposable ;

Pour limiter le coût administratif les entreprises cherchent à faire converger le bilan fiscal et comptable mais c'est de moins en moins possible. L'optimisation fiscale ne recherche pas en effet à obtenir automatiquement une représentation juste aux yeux des tiers de la valeur et du résultat de l'entreprise.

3. bilan comptable interne, généralement détaillé, utilisé par les responsables de l'entreprise pour différentes analyses internes ;
4. Le bilan comptable officiel, destiné aux tiers (actionnaires, banques, clients, salariés, collectivités...). Il est contrôlé par le commissaire aux

4.2.2.2 Compte de résultat

Le compte de résultat est un document comptable synthétisant l'ensemble des charges et des produits d'une entreprise ou autre organisme ayant une activité marchande, pour une

période donnée, appelée exercice comptable. Il est donc un document de synthèse, faisant partie des états financiers, et ayant pour fonction d'indiquer la performance de l'entreprise. Ce document donne le résultat net, c'est-à-dire ce que l'entreprise a gagné (bénéfice) ou perdu (perte) au cours de la période, lequel s'inscrit au bilan.

Le compte de résultat comporte, dans sa version élaborée, des soldes intermédiaires de gestion décrivant de quelle façon s'est construit le résultat. On peut déterminer ainsi :

1. la marge commerciale : somme des ventes - somme des achats.

→ Ce calcul est utile pour les entreprises qui revendent des matériels sans les transformer.
2. la valeur ajoutée : marge commerciale - autres achats non stockés et services extérieurs.

→ Exprime la capacité de l'entreprise à générer du bénéfice à partir de son activité principale.
3. le résultat d'exploitation : somme des ventes - somme des achats et services externes (location, assurance, transport, etc.).

→ Cet indicateur exprime la capacité de l'entreprise à générer un bénéfice à partir des prestations faites auprès de tiers.
4. le résultat financier s'obtient par différence entre produits et charges financiers.
5. le résultat exceptionnel s'obtient par différence entre produits et charges exceptionnels.

Le solde final, dit résultat net, est la somme des trois résultats intermédiaires précédents. Il apparaît à la fois :

1. dans le compte de résultat, bien évidemment,
2. et, en contrepartie, au bilan de l'entreprise,
3. dans les capitaux propres, précédé d'un signe négatif en cas de déficit (parfois le signe négatif est remplacé par des parenthèses pour des questions de présentation).

4. **4.2.2.3 Tableau Financier des Ressources et Emplois (Le TAFIRE)**

Le TAFIRE est un outil d'analyse stratégique révélatrice de la politique financière suivie par les dirigeants de l'entreprise. Il permet aussi de visualiser les flux de trésorerie de l'entreprise au cours de l'exercice. Il fait partie des états financiers annuels obligatoires.

Il comprend deux (02) parties :

- 1^{ère} partie : la détermination des soldes financiers

- 2^{ème} partie : le tableau

4.2.2.4 L'état annexé

L'état annexé est en quelque sorte le mode d'emploi et complément nécessaire à la compréhension des autres états financiers dont il est une partie intégrante. Il concourt à donner une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entreprise en indiquant par exemple les modes d'évaluations, l'état des provisions et des amortissements. Il est rendu obligatoire par le SYSCOA et est exigé dans les deux (02) systèmes plus évolués (normal et allégé).

Il comprend onze (11) tableaux ;

Tableau 1- Actif immobilisé

Tableau 2- Amortissements

Tableau 3- Plus- values et moins-values sur cessions d'immobilisations

Tableau 4- Provisions

Tableau 5- Biens pris en crédit-bail et contrats assimilés

Tableau 6- Echéance des créances à la clôture de l'exercice

Tableau 7- Echéance des dettes à la clôture de l'exercice

Tableau 8- Consommations intermédiaires de l'exercice

Tableau 9- Répartition du résultat et autres éléments caractéristiques des cinq (05) dernières années.

Tableau 10- Projet d'affectation du résultat de l'exercice

Tableau 11- Effectif, masse salariale, personnel propre à l'entreprise et Personnel extérieur.

4.3 Présentation de la CAME

4.3.1 Historique et constitution du capital

4.3.1.1 Historique

La Centrale d'Achat des Médicaments Essentiels et Consommables Médicaux (CAME) a été créée en 1989 à la suite de la disparition des deux (2) structures qui étaient jadis chargées de l'approvisionnement du pays en produits pharmaceutiques. Il s'agit de l'Office National de Pharmacie du Bénin (ONPB) liquidé en 1987 et de la Pharmacie Nationale d'Approvisionnement (PHARMAPRO) dissoute en 1988.

La CAME a démarré ses activités en 1991 et a évolué pendant quatre (4) ans comme un volet du Projet de Développement des Services de Santé (PDSS). Sa mise en place a été financée par la Banque Mondiale, la Coopération suisse et le Gouvernement du Bénin. En 1996, elle acquiert son autonomie administrative, financière et de gestion avec l'adoption de nouveaux statuts et la signature avec le Gouvernement d'une Convention de partenariat pour une période de dix ans.

Aux termes des pourparlers entrepris dès 2006 entre le Gouvernement et les PTF intervenant dans le secteur de la santé pour actualiser les statuts de la CAME à l'échéance de la Convention de partenariat, de nouveaux statuts ont été adoptés par le Gouvernement en janvier 2010 et une nouvelle Convention de partenariat pour une période de cinq ans a été signée.

Conformément aux nouveaux statuts, la CAME est une Association Sans But Lucratif régie par les dispositions de la Loi du 1^{er} juillet 1901.

Son objet social est demeuré constant depuis sa création : approvisionner les formations sanitaires publiques et privées à but non lucratif ainsi que les officines de pharmacie en médicaments essentiels génériques et consommables médicaux de première nécessité.

Elle dispose d'un dépôt central basé à Cotonou et de deux (2) dépôts régionaux à Parakou et à Natitingou à travers lesquels s'approvisionnent toutes les formations sanitaires du territoire national.

L'effectif de la CAME au 31 juillet 2011 est de à 82 (quatre vingt deux) agents. Actuellement, la CAME utilise ses propres fonds pour financer son fonctionnement, ses investissements et renouveler son stock pour satisfaire les demandes de la clientèle.

4.3.1.2 Constitution du capital de la CAME

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

Constitution du capital social de la CAME

DONATEURS	MONTANT	TAUX (% du total)
Coopération Suisse et Banque Mondiale	797 752 064	83
Union européenne		
Etat Béninois	117 967 478	12
UNICEF	35 237 026	4
	9 413 500	1
Total	960 370 068	100

Tableau a : Source : DCF/CAME 2010

L'apport Suisse a été géré par la Banque Mondiale dans le cadre du Projet de Développement des Services de Santé (PDSS) en République du Bénin.

La contrepartie de l'Etat béninois est constituée de quelques bâtiments de l'Ex Office National de Pharmacie du Bénin(ONPB) mis à la disposition de la CAME.

Les autres apports (Union Européenne et UNICEF) sont constitués essentiellement des dotations en médicaments et consommables médicaux.

4.3.2 : Missions et évolutions du cadre juridique de la CAME

4.3.2.1 Missions de la CAME

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

- 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 missions principales, 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.

En bref, la CAME assure l'approvisionnement régulier de la République du Bénin en médicaments essentiels et consommables médicaux pour une cession à un prix accessible aux populations, mais suffisant pour assurer son fonctionnement et constituer des réserves afin de faire face aux renchérissements des prix des produits pharmaceutiques sur le marché. A ce titre, elle passe des commandes auprès des fournisseurs à l'intérieur du Bénin et à l'étranger. Elle a pour clients directs les formations sanitaires publiques ou privées à but non lucratif ainsi que les établissements pharmaceutiques privés.

La Centrale d'Achat assure, pour le compte des programmes nationaux de santé l'acquisition, l'entreposage, la gestion et la distribution de médicaments et matériels médicaux fournis par l'Etat béninois ou des dons provenant des partenaires extérieurs. Ces services sont rendus suivant les modalités définies par contrat.

La CAME participe à la promotion des médicaments essentiels sous nom générique et à la lutte contre la vente illicite des médicaments. A ce titre, la CAME est un instrument de la

Politique Sanitaire Nationale au service des populations et est un partenaire privilégié de l'Etat dans le cadre de la mise en œuvre de l'Initiative de Bamako.

Cette mission est exécutée conformément aux dispositions des statuts et de la Convention de partenariat signée avec le Gouvernement.

4.3.2.2 Evolution du cadre juridique de la CAME

Depuis sa création en 1989, la CAME a connu trois (03) statuts juridiques. Ces changements successifs sont dus à la recherche de la forme juridique la plus appropriée susceptible de garantir à l'entreprise la sécurité juridique et d'éviter les erreurs du passé (ONPB et PHARMAPRO)

Le statut juridique de la CAME a évolué comme suit :

- **De 1989 à 1996** : La CAME a fonctionné sous la forme d'un projet créé par décret n°0089 du 29 juillet 1989. Elle était **un volet** du Projet de Développement des Services de Santé en République du Bénin (PDSS) financé par la Banque Mondiale et la Coopération Suisse.
- **De 1996 à 2010** : En mai 1996, de nouveaux statuts adoptés font de la CAME une structure de type associatif dont certains contours restaient à préciser. En effet si les dispositions statutaires restent celles préconisées par la loi du 1^{er} juillet 1901, nulle part dans les statuts la nature juridique de l'institution n'a été mentionnée entretenant ainsi un flou juridique. Ce statut fut accompagné d'une Convention de partenariat signée entre la CAME et le Gouvernement du Bénin pour une période de dix (10) ans.

En 2008 et dans le cadre de l'évaluation de la gouvernance de la CAME initiée par l'USAID, une mission d'experts juristes nationaux et internationaux ont procédé à la relecture des textes régissant l'institution.

- **Depuis 2010** : De nouveaux projets de textes (Statut, Convention de partenariat et Règlement Intérieur) furent élaborés lors de l'Atelier de juillet 2009

appuyé par les juristes commis par l'USAID). Les nouveaux Statuts et la nouvelle Convention ont été adoptés par le Gouvernement en Janvier 2010.

Par ailleurs la CAME dispose d'un Manuel de procédures administratives, comptables et financières et d'une Convention collective des travailleurs.

V : RESULTATS ET DISCUSSIONS

5.1 Etude du Bilan et du Compte Résultat de la CAME

L'étude de l'équilibre financier s'avère nécessaire pour s'assurer que l'entreprise peut réellement faire face à ses engagements dans un avenir plus ou moins rapproché. Pour le cas de la CAME, nous procéderons par l'approche simplifiée. Cette approche consiste à regrouper le bilan en sous ensembles tels que : l'actif et le passif.

5.1.1 Etude du Bilan

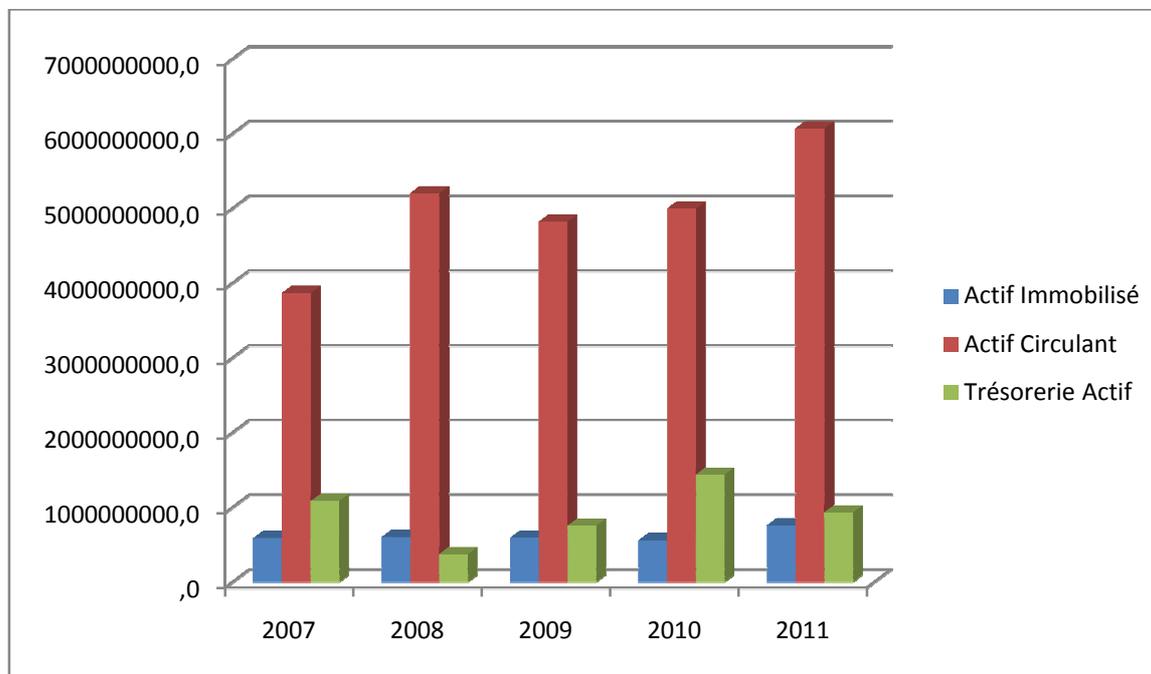
L'approche simplifiée permet de cerner la structure générale de l'actif du bilan en faisant apparaître le montant de l'actif immobilisé, le montant de l'actif circulant et celui de la trésorerie actif.

Les différentes grandes masses de l'actif du bilan liées aux activités de la CAME pour la période de 2007 à 2011, consignées dans le tableau 2 en annexe 2 se présentent comme suit :

- L'actif immobilisé : Il recense les immobilisations incorporelles à savoir : les brevets, les licences, les logiciels, le fonds commercial ; les immobilisations corporelles telles que : les terrains, les bâtiments, les installations et agencements, le matériel de transport ; et puis les immobilisations financières telles que : les autres immobilisations financières.
- L'actif circulant : Il regroupe l'actif circulant hors activités ordinaires, les stocks (stocks de marchandises, de matières premières et autres approvisionnements) et les créances et emplois assimilés tels que : fournisseurs avances versées, clients et autres créances.
- La trésorerie-actif: Elle comprend les titres de placement, les valeurs à encaisser et les banques, les chèques postaux et caisse.

Le graphique 1 ci-dessous met en évidence l'évolution des montants de chacune de ces masses sur la période de 2007 à 2011.

Graphique 1 : Evolution des grandes masses de l'actif du bilan de la CAME



Source : Tableau 2 Annexe 2

De l'observation de ce graphique qui illustre l'évolution comparée des montants dégagés par les grandes masses de l'actif du bilan de la CAME, il ressort que :

- Entre 2007 et 2011, l'actif immobilisé a évolué en dents de scie. De 2007 à 2008, il est passé de 590 345 648 à 602 812 692 FCFA, puis à 758 006 954 FCFA en 2011 tout en glissant à 592 932 956 FCFA et 558 412 799 FCFA respectivement en 2009 et en 2010. Ce qui traduit une croissance moyenne annuelle de 7,60%. Cette croissance s'explique par l'acquisition dans l'entreprise, de nouvelles immobilisations, et ce surtout en 2011. Par ailleurs, l'actif immobilisé représente 10,65% de l'actif total en 2007 ; 9,76% en 2008 ; 9,61% en 2009 ; 7,78% en 2010 puis 9,77% en 2011.
- L'actif circulant est passé de 3 868 462 089 FCFA en 2007 à 5 203 544 345 FCFA en 2008 puis à 6 071 760 502 FCFA en 2011 tout en dégringolant à 4 820 843 599 FCFA en 2009 et 4 997 272 995 FCFA en 2010. Ce qui traduit une croissance moyenne annuelle de 13,08%. Cette hausse s'explique par l'augmentation des stocks de produits pharmaceutiques et l'accroissement des créances. Cette croissance a un impact sur la performance de l'entreprise.

- L'évolution de la trésorerie-actif est identique à celle de l'actif immobilisé et de l'actif circulant. Elle a glissé de 65,58% et 35,23% respectivement entre 2007 et 2008 ; et entre 2010 et 2011 ; puis a connue une augmentation de 102,54% entre 2008 et 2009 ; et de 90,43% entre 2009 et 2010. Ce qui traduit une croissance annuelle moyenne de 23,04%. Les augmentations observées sont dues au fort taux de recouvrement des créances enregistrées ces années. La variation de la trésorerie-actif enregistrée par la CAME, s'explique par l'instabilité qu'elle enregistre par rapport à ses achats et ventes.

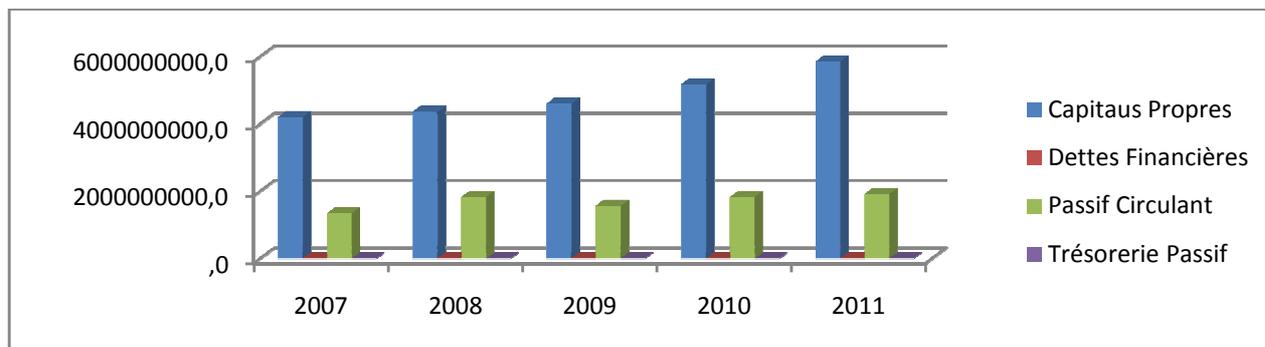
5.1.1.1 Etude des grandes masses du passif du bilan de la CAME

Les différentes grandes masses du passif du bilan liées aux activités de la CAME pour la période de 2007 à 2011, consignées dans le tableau 3 en annexe 2 se détaillent comme suit :

- Les capitaux propres et ressources assimilées : Ils recensent le capital social, le report à nouveau, le résultat net de l'exercice et les subventions d'investissement.
- Le passif circulant : Il comprend les dettes circulantes et ressources assimilées hors activités ordinaires, les clients avances reçues, les fournisseurs d'exploitation, les dettes fiscales, les dettes sociales et autres dettes.
- Les dettes financières et ressources assimilées : Elles regroupent les emprunts, les dettes de crédits bail et contrats, les dettes financières diverses ; et les provisions financières pour risques et charges.
- La trésorerie-passif : Elle inscrit en son sein, les banques, les crédits d'escompte, les banques crédits de trésorerie et les banques découverts.

Le graphique 2 suivant met en évidence l'évolution comparée des montants de chacune de ces masses sur la période de 2007 à 2011.

Graphique 2 : Evolution des grandes masses du passif du bilan de la CAME



Source : Tableau 3 Annexe 2

De l'observation de ce graphique, il ressort que :

- Les capitaux propres ont connu une hausse sur toute la période de 2007 à 2011. Cette hausse est en moyenne de 8,69% et provient de l'accumulation du report à nouveau (due au non partage du résultat) et des subventions d'exploitation.
- Le passif circulant a aussi augmenté sur toute la période de 2007 à 2011 sauf en 2009 où il a chuté de 14,39%. Cette chute en 2009 est principalement due au faible montant des avances reçues des clients en 2009 par rapport en 2008. La croissance moyenne annuelle du passif circulant dans cette période est de 2,61%, ce qui n'est pas tellement significatif.
- Sur toute la période allant de 2007 à 2011, la CAME n'a enregistré que 8 252 FCFA comme trésorerie-passif et ceci seulement en 2010. Ce montant ne représente que 10^{-4} % du total passif en 2010 ; ce qui n'est pas du tout significatif par rapport au total passif enregistré par la CAME en cette année.
- Quant aux dettes financières, la CAME n'en a enregistré aucune sur toute la période de notre étude c'est-à-dire de 2007 à 2011. Ce qui signifie que la CAME est indépendante vis-à-vis de l'extérieur, en tout cas en ce qui concerne notre période d'étude.

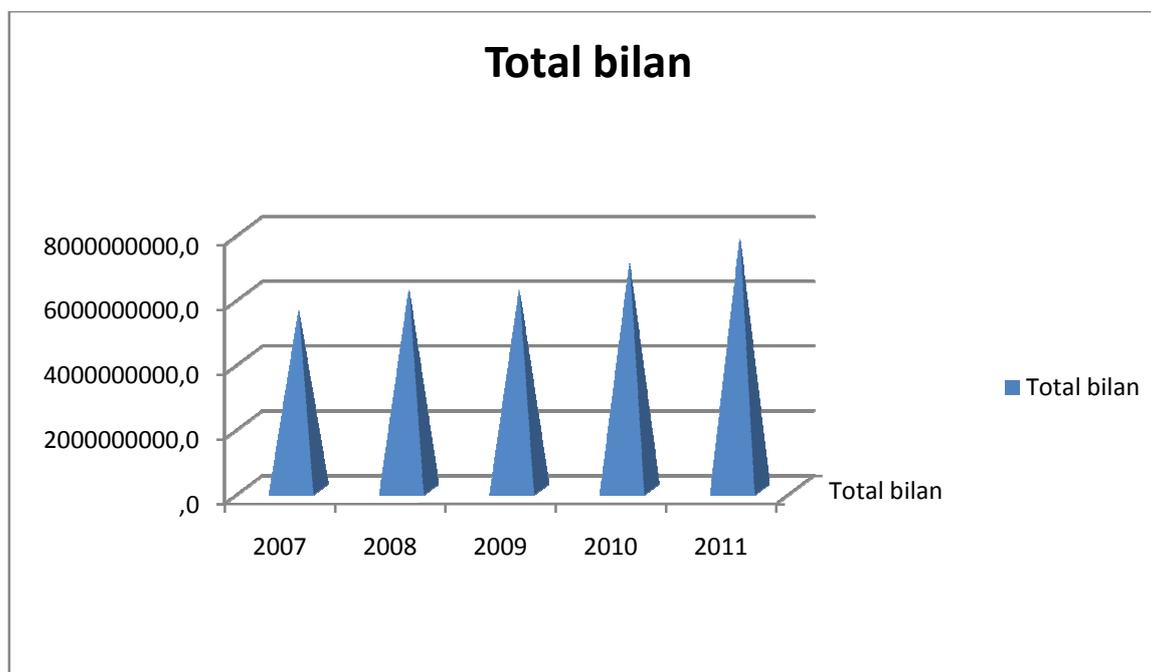
5.1.1.2 Etude du total bilan de la CAME

Le bilan d'une entreprise reflète l'intensité des relations avec la clientèle. Le total bilan est alors l'indicateur le plus souvent utilisé pour désigner la taille d'une entreprise et pour procéder à des comparaisons et classements.

Ainsi, le total bilan lié aux activités de la CAME pour la période de 2007 à 2011 consigné dans les tableaux 2 et 3 en annexe 2, montre que la politique que mènent les responsables de la CAME en vue d'améliorer la rentabilité de l'entreprise a induit une hausse ou une amélioration graduelle du volume du bilan durant toute la période sauf en 2009 où on a observé une baisse d'une dizaine de millions par rapport en 2008.

De 5 542 121 773 FCFA au 31 décembre 2007, le total bilan est passé à 7 761 304 249 FCFA au 31 décembre 2011. Le graphique 3 suivant nous permet de bien retracer cette évolution.

Graphique 3 : Evolution du total bilan de la CAME



Source : Tableaux 2 et 3 Annexe 2

Le graphique 3 illustre l'évolution du total bilan de la CAME sur la période de notre étude. En effet :

Entre 2007 et 2011, le total bilan est passé successivement de 5 542 121 773 à 6 179 234 628 FCFA en 2008 ; de 6 179 234 628 à 6 169 014 991 FCFA en 2009 ; de 6 169 014 991 à 6 993 885 038 FCFA en 2010 et de 6 993 885 038 à 7 761 304 249 FCFA en 2011. Soit une augmentation de 11,50% en 2008 ; de -0,17% en 2009; de 13,37% en 2010 et de 10,97% en 2011 respectivement par rapport aux exercices 2007, 2008, 2009 et 2010.

La croissance moyenne annuelle du bilan ressort à 8,92% sur la période de 2007 à 2011. Cet accroissement résulte essentiellement de l'augmentation du volume des activités de l'entreprise.

5.1.2 Etude du Compte Résultat

L'analyse de la performance financière de la CAME étant loin de se limiter seulement à l'étude du bilan, nous aborderons dans cette section l'étude du compte de résultat par les méthodes arithmétiques et des soldes intermédiaires de gestion.

5.1.2.1 Evolution des charges et des produits de la CAME

L'appréciation de la performance exige un effort d'évaluation de la capacité bénéficiaire stable et durable, telle qu'elle s'est manifestée dans le passé, telle qu'on peut la prévenir dans l'avenir. C'est la raison qui nous amène donc à analyser l'évolution des charges et des produits de la CAME.

5.1.2.2 Evolution des charges de la CAME

Sur une base annuelle, les charges liées aux activités de la CAME qui regroupent : les charges d'exploitation, les charges financières et les charges hors activités ordinaires se chiffrent comme l'indique le tableau 4 en annexe 3.

Le graphique 4 ci-dessous montre que : de 5 039 555 094 FCFA au 31 décembre 2007, ces charges sont passées à 7 096 458 619 FCFA au 31 décembre 2011.

Ce graphique illustre l'évolution des charges totales, du total des produits et du résultat de la CAME sur la période de 2007 à 2011. En effet :

- En 2008 et 2009, les charges totales de la CAME sont passées de 5 039 555 094 à 5 691 964 700 FCFA puis de 5 691 964 700 à 6 355 043 245 FCFA ; ce qui traduit une augmentation de 12,95% en 2008 par rapport à 2007 et de 11,65% en 2009 par rapport à 2008.
- En 2010 et 2011, ces charges ont évoluées respectivement de 6 355 043 245 à 6 583 758 083 FCFA puis de 6 583 758 083 à 7 096 458 619 FCFA ; ce qui traduit un accroissement progressif de 3,60% en 2010 et de 7,79% en 2011 par rapport à 2009 et 2010.

Ainsi, de l'analyse de ce graphique, il ressort que la croissance moyenne annuelle des charges de la CAME est de 9% sur la période de 2007 à 2011.

5.1.2.3 Evolution des produits de la CAME

Sur une base annuelle, les produits liés aux activités de la CAME qui regroupent : les produits d'exploitation, les produits financiers et les produits hors activités ordinaires ; se chiffrent comme l'indique le tableau 4 en annexe 3.

Sur le graphique 4 ci-dessous, nous voyons que ces produits s'établissent au 31 décembre 2011 à 7 799 525 519 FCFA contre 7 168 092 189 FCFA en 2010 ; 6 541 780 507 en 2009 ; 5 820 918 775 FCFA en 2008 et 5 145 410 808 FCFA en 2007.

Ce graphique illustre l'évolution du total produit, du total des charges et du résultat de la CAME en fonction des exercices comptables. En effet :

- En 2008 et 2009, les produits de le CAME ont évolué respectivement de 5 145 410 808 à 5 820 918 775 FCFA et de 5 820 918 775 à 6 541 780 507 FCFA ; ce qui traduit une augmentation de 13,12% en 2008 par rapport à 2007 et de 12,38% en 2009 par rapport à 2008.

- En 2010 et 2011, ces produits sont passés respectivement de 6 541 780 507 à 7 168 092 189 FCFA et de 7 168 092 189 à 7 799 525 519 FCFA ; ce qui traduit un accroissement de 9,57% en 2010 et de 8,81% en 2011 respectivement par rapport aux exercices 2009 et 2010.

Ainsi l'analyse de ce graphique révèle que l'évolution des produits de la CAME est identique à celle des charges. Mais la croissance moyenne annuelle de ces produits ressort à 10,97% sur la période de 2007 à 2011.

5.1.2.4 Détermination du résultat net

Le résultat net constitue la mesure de l'enrichissement ou de l'appauvrissement de l'entreprise au cours d'un exercice. Il permet de déterminer la capacité d'autofinancement qui est un indicateur essentiel du potentiel de croissance de l'entreprise ; une source permanente de financement que l'entreprise secrète elle-même par ses propres activités sans faire recours aux associés et aux créanciers.

Par mesure de simplification, le résultat net d'un exercice peut être déterminé arithmétiquement. Cette méthode consiste à faire directement la différence entre le total des produits et celui des charges. Ainsi, pour les cinq derniers exercices (2007 à 2011), les résultats nets sont déterminés dans le tableau 4 en annexe 3.

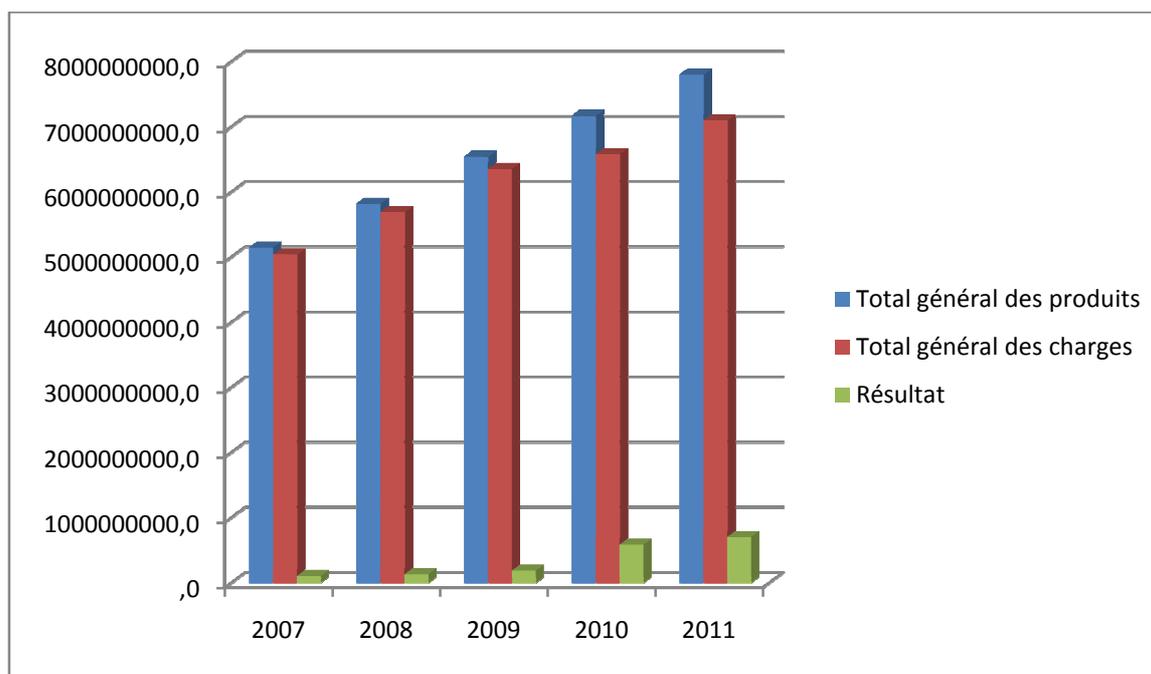
A la lecture du tableau 4, les charges et les produits de la CAME semblent évoluer de la même manière. C'est ainsi que :

- En 2008, le résultat net de la CAME est passé de 105 855 714 à 128 954 075 FCFA, soit une augmentation du profit de 23 098 361 FCFA par rapport à l'exercice 2007. Cette augmentation s'explique par :
 - ❖ Une hausse substantielle de 13,39% des produits d'exploitation.
 - ❖ Une baisse substantielle 33,97% des produits financiers et 50,23% des produits hors activités ordinaires.
- En 2009, le résultat net de la CAME est passé de 128 954 075 à 186 737 262 FCFA ; soit une amélioration du profit de 57 783 187 FCFA par rapport à l'année 2008. Cette amélioration résulte essentiellement d'un accroissement de 12,32% des produits d'exploitation et de 106,75% des produits hors activités ordinaires.
- En 2010, le résultat net est passé de 186 737 262 à 584 334 106 FCFA, soit une augmentation de 397 596 844 FCFA par rapport à l'exercice 2009. Cette augmentation est due à la hausse de 9,42% des produits d'exploitation, de 756,99% des produits financiers et de 26,72% des produits hors activités ordinaires.
- En 2011, le résultat net a évolué de 584 334 106 à 703 066 900 FCFA ; soit un alourdissement du profit de 118 732 794 FCFA par rapport à l'année 2010. Cet alourdissement du profit s'explique par un accroissement de 8,58% des produits d'exploitation ; de 139,74% des produits financiers et de 33,14% des produits hors activités ordinaires.

En définitive, les pourcentages des résultats nets réalisés à la CAME ont été très fluctuants. Ils sont de 21,82 en 2008 ; 44,81 en 2009 ; 212,92 en 2010 et 20,32 en 2011. La croissance moyenne annuelle des résultats nets ressort à 74,97% sur la période de notre étude.

Le graphique 4 présente une comparaison des charges et produits par exercice comptable et l'évolution des résultats nets de la CAME.

Graphique 4 : Evolution des produits, charges et résultat net de la CAME



Source : Tableau 4 Annexe 3

De ce graphique, on note que les produits dégagés par la CAME sur toute la période de notre étude, sont légèrement ou largement supérieurs aux charges correspondantes et ceci, de façon progressive. Ce qui traduit un accroissement progressif du résultat net sur toute la période.

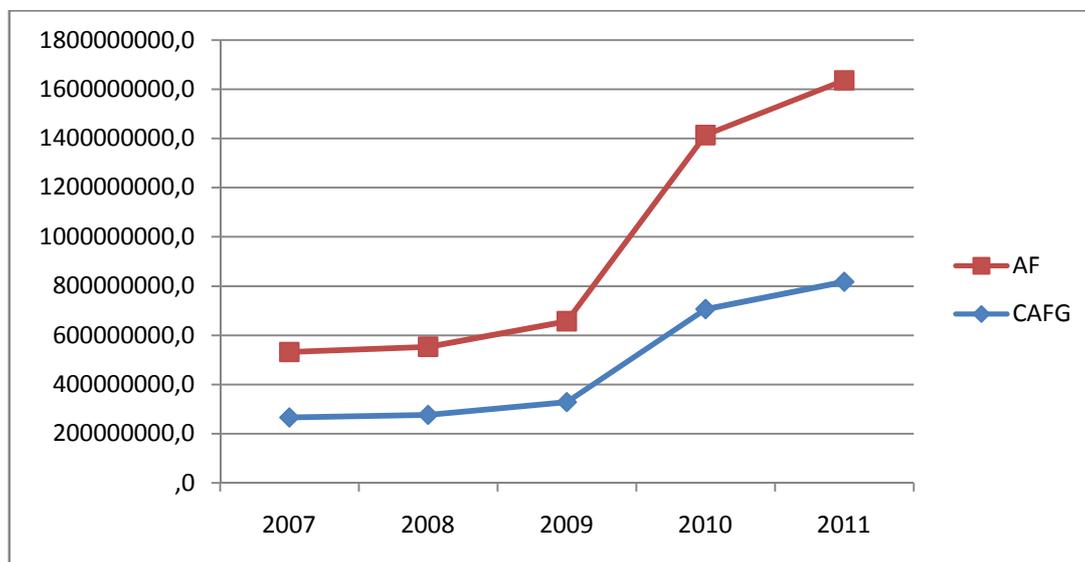
5.1.2.5 Détermination de la capacité d'autofinancement (CAF)

Déterminer la capacité d'autofinancement d'une entreprise, c'est évaluer son aptitude à secréter par ses activités, des ressources destinées soit aux associés (dividende) ; soit à l'entreprise elle-même (autofinancement). La capacité d'autofinancement peut être calculée à partir de l'excédent brut d'exploitation (méthode soustractive) ou à partir du résultat net (méthode additive).

Ainsi pour déterminer la capacité d'autofinancement de la CAME, nous avons utilisé la méthode soustractive dans le tableau 8 en annexe 5.

Les fluctuations de la CAF mesurées à 3,96% en 2008 ; 18,77% en 2009 ; 115,25% en 2010 et 15,72% en 2011 à l'issue de ces exercices, figurent sur le graphique 5 ci-après.

Graphique 5 : Evolution de la CAF et de l'AF



Source : Tableau 10 Annexe 6

Le graphique 5 ci-dessus met en évidence l'évolution de la capacité d'autofinancement de la CAME sur la période de 2007 à 2011.

En effet, sur toute la période, nous avons constaté une existence et une évolution de la capacité d'autofinancement. Cette évolution constatée revient à dire que la CAME dispose depuis 2007 des moyens propres pour assurer le financement ou le développement de ses activités.

La nécessité de montrer la façon dont le bénéfice de la CAME prend progressivement naissance, justifie l'exigence d'une présentation détaillée du compte de résultat, c'est l'objet du paragraphe suivant.

5.1.2.6 Présentation détaillée du compte de résultat de la CAME

L'objectif visé ici est de disséquer l'anatomie du compte de résultat, d'apprécier les différents soldes de gestion et de retracer l'évolution effective de la rentabilité de la CAME.

Le tableau 1 en annexe 1 présente le compte de résultat de la CAME par les soldes de gestion. L'important ici, serait pour nous de cerner plus clairement la signification et la portée des soldes intermédiaires de gestion déterminés à savoir la marge brute sur marchandises, la marge brute sur matières, le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation, le résultat d'exploitation, le résultat financier, le résultat des activités

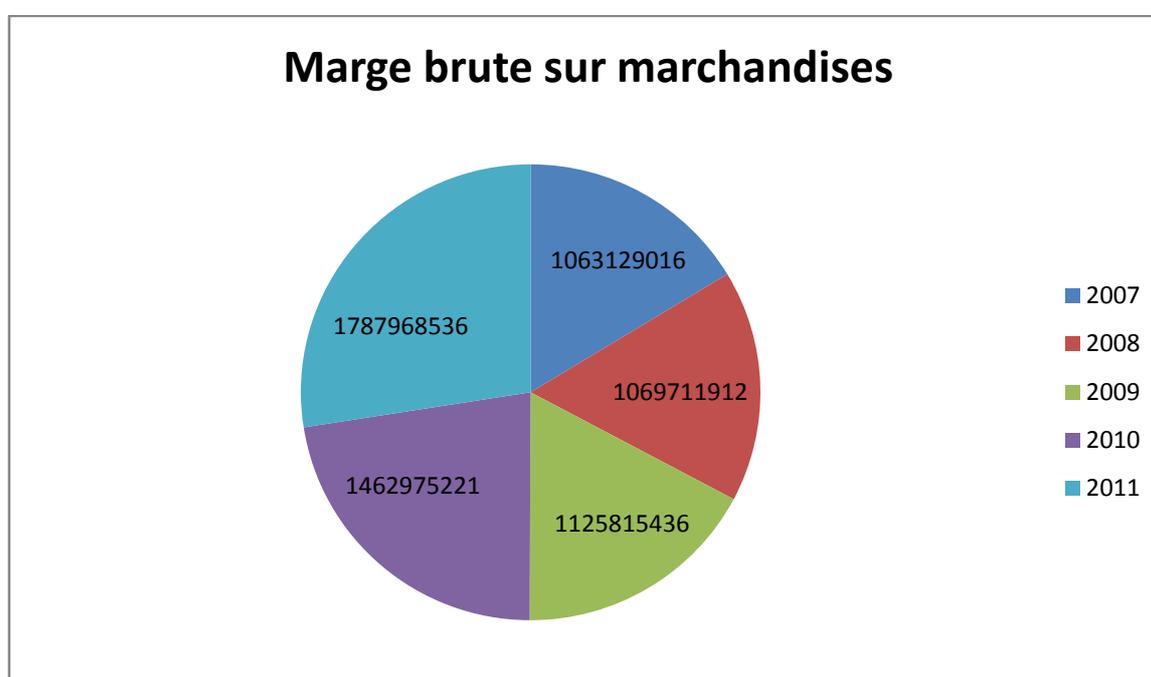
ordinaires, le résultat hors activités ordinaires et le résultat net. A cet effet, leur appréciation graphique nous permettra d'être plus précis sur la mesure de la performance des activités de la CAME.

5.1.2.7 Appréciation des différents soldes de gestion de la CAME

- La marge brute sur marchandises

Le graphique 6 Ci-dessous présente l'évolution de la marge brute sur marchandises de la CAME sur les exercices de 2007 à 2011.

Graphique 6 : Evolution de la marge brute sur marchandises



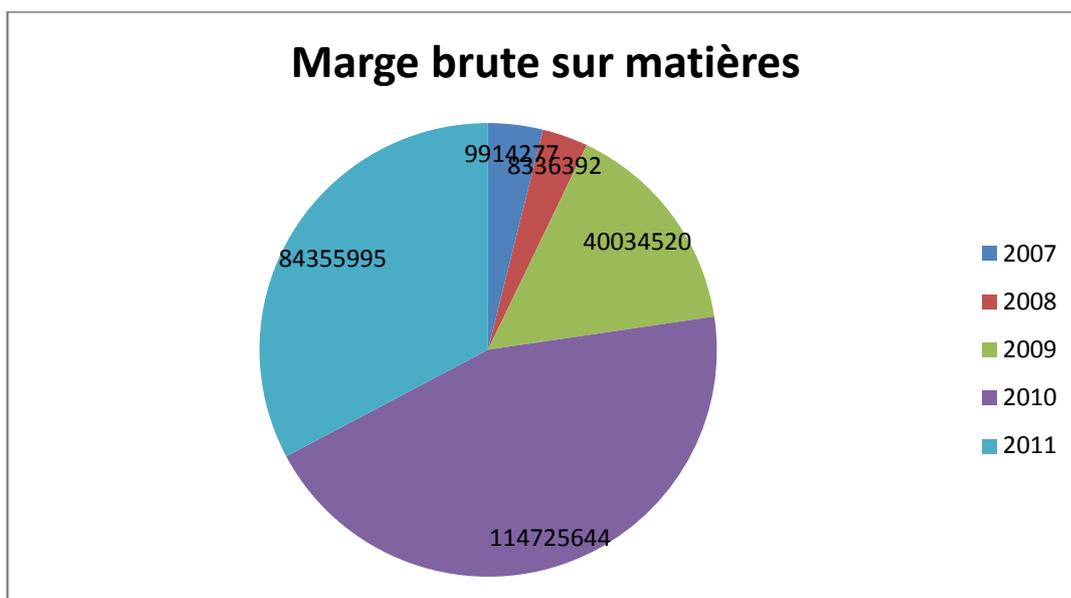
Source : Tableau 1 Annexe 1

L'examen du graphique 6 montre que la marge brute sur marchandises de la CAME a évolué de façon croissante sur tous les exercices de 2007 à 2011. De 1 063 129 016 FCFA en 2007, cette marge est passée à 1 787 968 536 FCFA en 2011 ; soit une croissance moyenne annuelle de 14,51%. Cet indicateur par excellence de performance commerciale est resté positif sur toute la période ; ce qui signifie que le chiffre d'affaires lié à la vente de marchandises pendant cette période, permet de couvrir les achats de marchandises.

- La marge brute sur matières

L'évolution de la marge brute sur matières de la CAME pour les exercices de 2007 à 2011 est présentée par le graphique 7 Ci-après.

Graphique 7 : Evolution de la marge brute sur matières



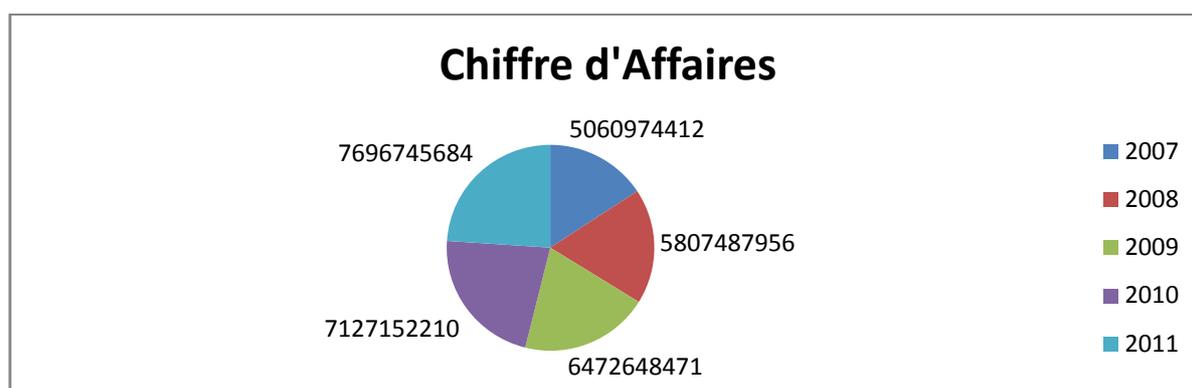
Source : Tableau 1 Annexe 1

L'examen du graphique 7 montre que la marge brute sur matières de la CAME a évolué en dents de scie sur toute la période de notre étude. De 9 914 277 FCFA en 2007, cette marge a chuté à 8 336 392 FCFA en 2008, puis est remontée à 40 034 520 FCFA et à 114 725 644 FCFA respectivement en 2009 et 2010 avant de chuter une fois encore à 84 355 995 FCFA en 2011. La croissance moyenne annuelle enregistrée au cours de cette période est de 131,11%. Ces faibles valeurs observées au niveau de cette marge par rapport aux activités de la CAME, s'expliquent par le fait que celle-ci est une entreprise purement commerciale donc n'enregistre pas d'opérations sur les matières premières et fournitures liées.

- Le chiffre d'affaires

Le graphique 8 ci-dessous présente l'évolution du chiffre d'affaires de la CAME sur les exercices de 2007 à 2011.

Graphique 8 : Evolution du chiffre d'affaires



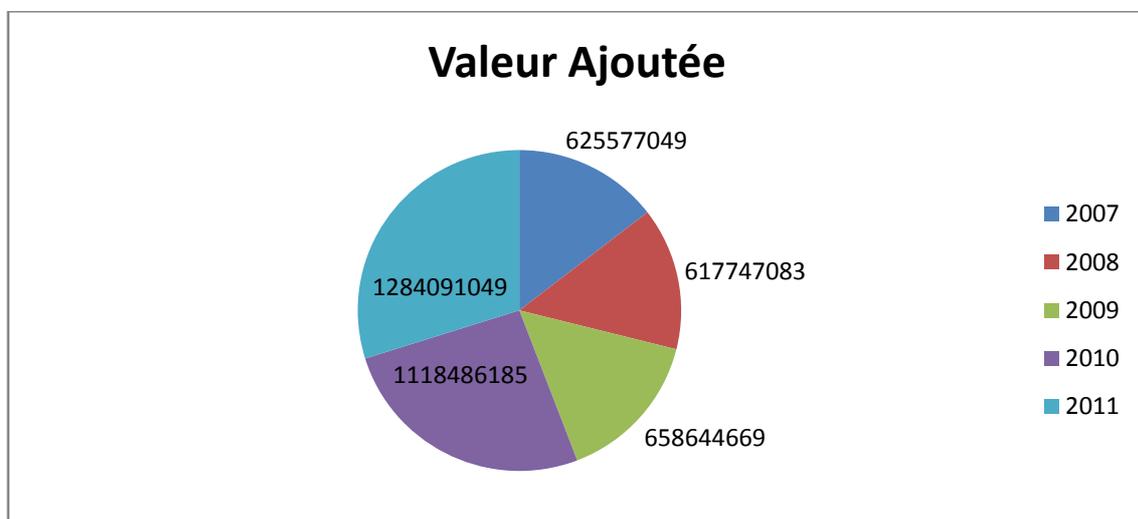
Source : Tableau 1 Annexe 1

L'examen du graphique 8 nous montre que le chiffre d'affaire de la CAME a connu un accroissement important sur toute la période de notre étude et surtout sur les deux derniers exercices. De 5 060 974 412 FCFA en 2007, le chiffre d'affaires est passé à 7 696 745 684 FCFA en 2011 ; soit une augmentation moyenne annuelle de 11,07%. Cette tendance est un bon présage car si elle se poursuit, l'entreprise sera nettement en croissance d'activité.

- La valeur ajoutée

Le graphique 9 ci-dessous présente l'évolution de la valeur ajoutée de la CAME de 2007 à 2011.

Graphique 9 : Evolution de la valeur ajoutée



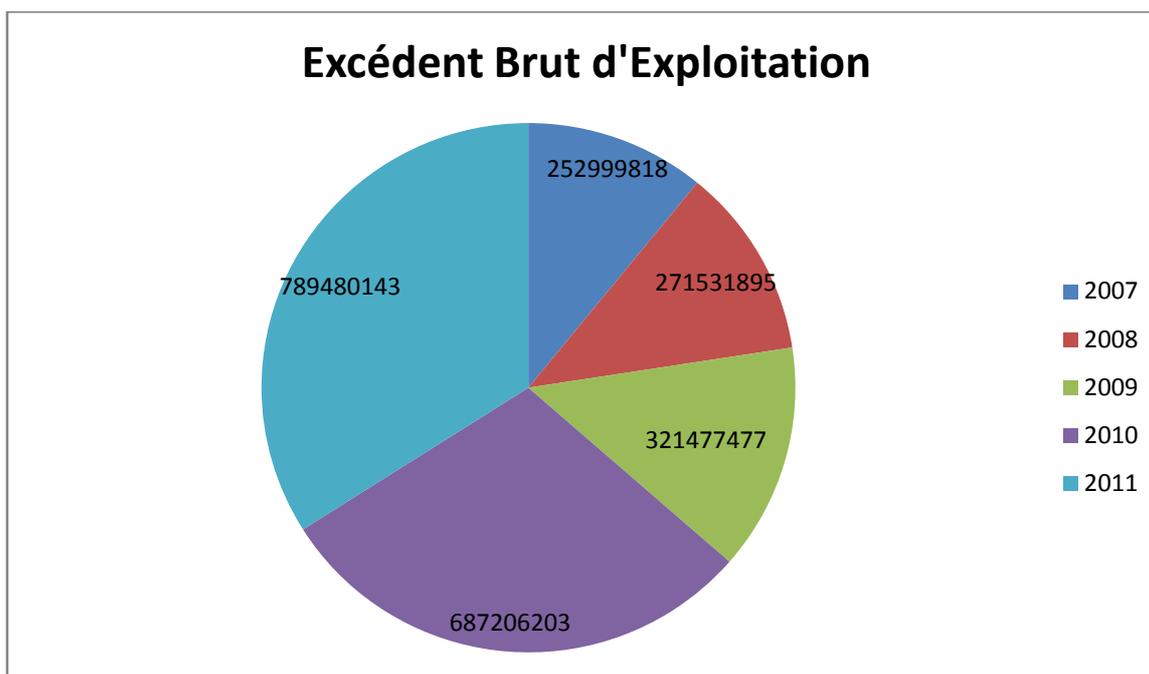
Source : Tableau 1 Annexe 1

L'examen de ce graphique montre que la valeur ajoutée de la CAME a connue une croissance sur toute la période de notre étude sauf en 2008 où elle a diminuée de 1,25% par rapport à 2007. Ainsi, de 625 577 049 FCFA en 2007, elle est passée à 1 284 091 049 FCFA en 2011 ; ce qui traduit une croissance moyenne annuelle de 22,50%.

- L'excédent brut d'exploitation

Le graphique 10 ci-dessous présente l'évolution de l'excédent brut d'exploitation de la CAME de 2007 à 2011.

Graphique 10 : Evolution de l'excédent brut d'exploitation



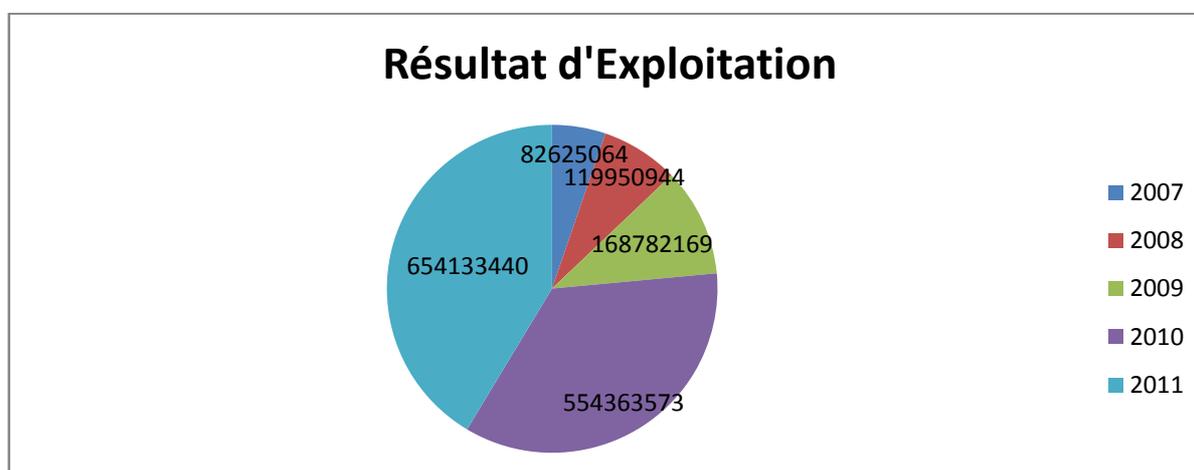
Source : Tableau 1 Annexe 1

L'examen de ce graphique, montre que l'excédent brut d'exploitation est positif sur toute notre période d'étude et a connu une augmentation progressive sur toute cette période. Ainsi, de 252 999 818 FCFA en 2007, il est passé à 789 480 143 FCFA en 2011 ; soit une augmentation moyenne annuelle de l'ordre de 38,59%.

- Le résultat d'exploitation

Le graphique 11 ci-dessous présente l'évolution du résultat d'exploitation de la CAME pour les exercices de 2007 à 2011.

Graphique 11 : Evolution du résultat d'exploitation



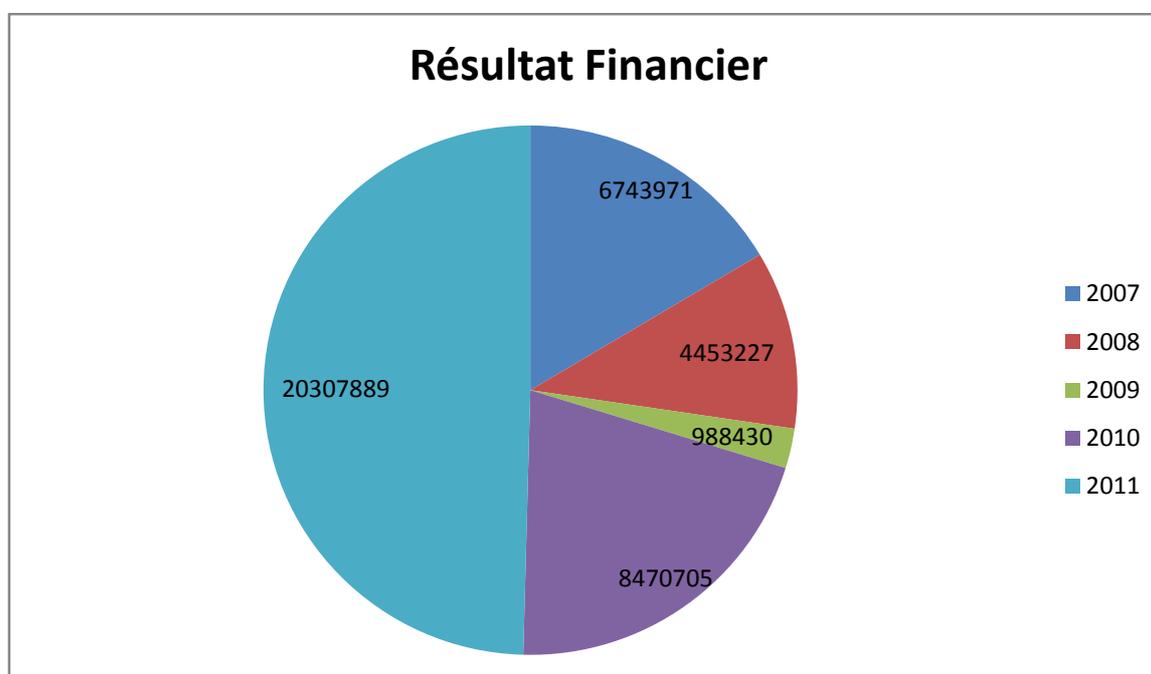
Source : Tableau 1 Annexe 1

L'examen de ce graphique montre que le résultat d'exploitation a connu une évolution identique à celle de l'excédent brut d'exploitation. Ainsi, de 82 625 064 FCFA en 2007, ce résultat est passé à 654 133 440 FCFA en 2011 ; soit une croissance moyenne annuelle de 83,08%.

- Le résultat financier

Le graphique 12 ci-dessous présente l'évolution du résultat financier de la CAME de 2007 à 2011.

Graphique 12 : Evolution du résultat financier



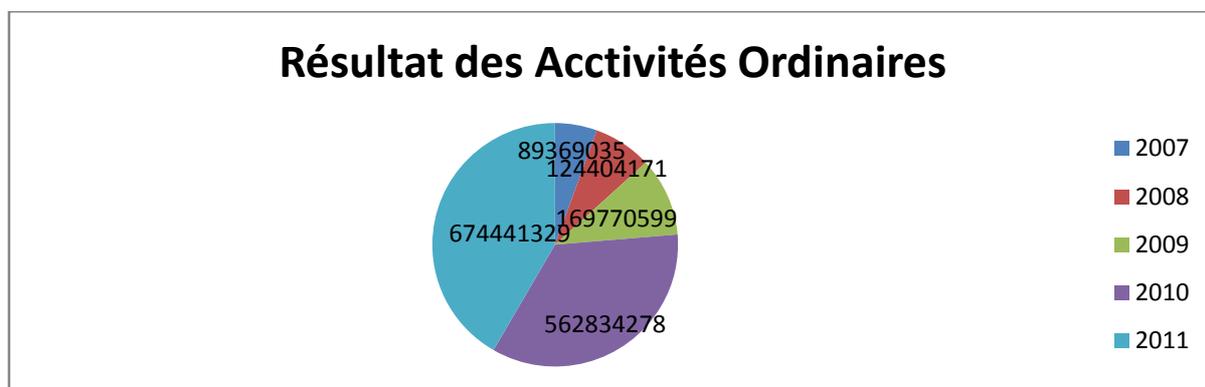
Source : Tableau 1 Annexe 1

L'examen de ce graphique montre que le résultat financier a connu une diminution de 33,97% et 77,80% respectivement en 2008 et 2009 par rapport aux exercices 2007 et 2008 ; puis une augmentation de 756,99% et 139,74% respectivement en 2010 et 2011 par rapport aux exercices 2009 et 2010. Les faibles valeurs du résultat financier observées de 2007 à 2009 s'expliquent par le faible montant des gains de change en 2007 et l'absence totale de ces gains en 2008 et 2009.

- Le résultat des activités ordinaires (RAO)

Le graphique 13 ci-dessous présente l'évolution du RAO de la CAME de 2007 à 2011.

Graphique 13 : Evolution du résultat des activités ordinaires



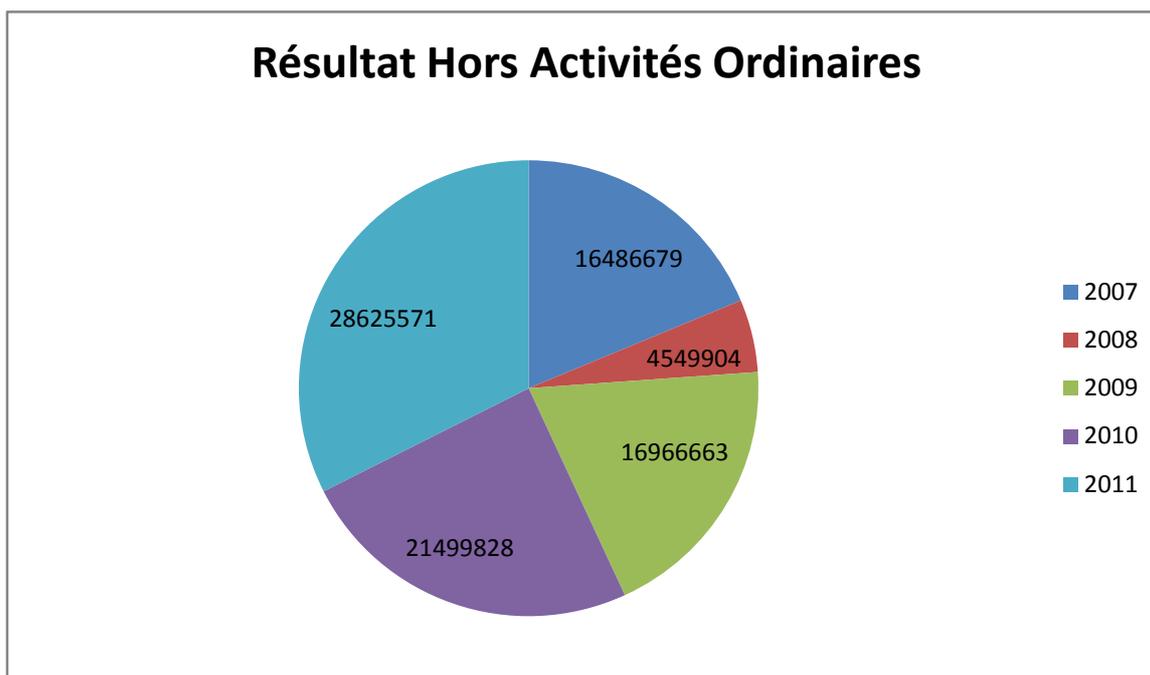
Source : Tableau 1 Annexe 1

L'examen de ce graphique montre que le RAO a connu une croissance sur toute la période de notre étude. Ainsi, de 89 369 035 FCFA en 2007, le RAO est passé à 674 441 329 FCFA en 2011 ; soit une augmentation moyenne annuelle de 81,76%.

- Le résultat hors activités ordinaires (RHAO)

Le graphique 14 ci-dessous présente l'évolution du RHAO de la CAME de 2007 à 2011.

Graphique 14 : Evolution du résultat hors activités ordinaires



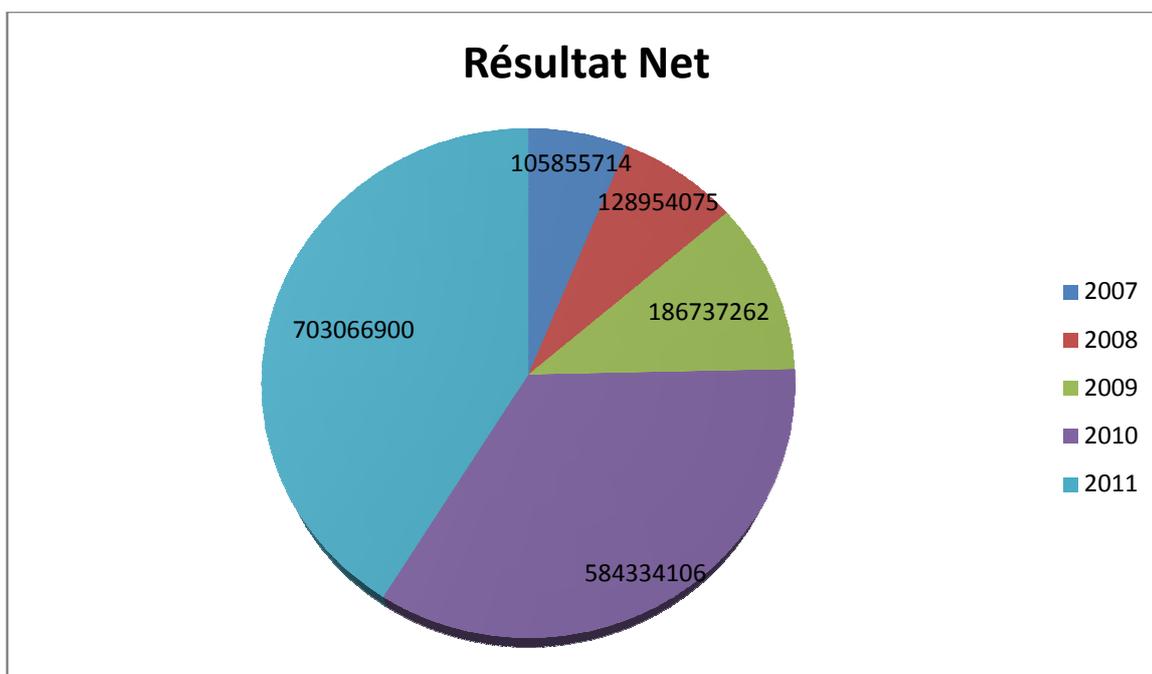
Source : Tableau 1 Annexe 1

L'examen de ce graphique montre que le RHAO a connu une croissance sur toute la période de 2007 à 2011, sauf en 2008 où il a baissé de 72,40% par rapport à 2007. Ainsi, de 16 486 679 FCFA en 2007, le RHAO est passé à 28 625 571 FCFA en 2011 ; soit une croissance moyenne annuelle de 65,09%.

- Le résultat net

Le graphique 15 ci-dessous présente l'évolution du résultat net de la CAME de 2007 à 2011.

Graphique 15 : Evolution du résultat net



Source : Tableau 1 Annexe 1

L'examen de ce graphique montre que le résultat net de la CAME est bénéficiaire sur tous les exercices de notre étude et a connu un accroissement progressif sur toute cette période. Ainsi, de 105 855 714 FCFA en 2007 le résultat net de la CAME est passé à 703 066 900 FCFA en 2011 ; soit un accroissement moyen annuel de 74,97%.

5.2 Calcul et Analyse des Indicateurs Financiers et Ratios de la CAME

5.2.1 Calcul des Indicateurs Financiers

5.2.1.1 Le Fonds de Roulement Net (FRN)

L'évolution du fonds de roulement net de la CAME sur les exercices de 2007 à 2011 est présentée par le graphique 16 ci-dessous.

L'examen de ce graphique montre que le FRN de la CAME est resté non seulement positif sur tous les cinq derniers exercices, mais a connu également une croissance sur toute la période. Ainsi, de 3 611 174 522 FCFA en 2007, le FRN est passé à 5 089 225 184 FCFA en 2011 ; Soit une croissance moyenne annuelle de 9,03%. Cet excédent du FRN est en mesure de financer les besoins du cycle d'exploitation. Ainsi, on remarque que le principe de l'orthodoxie financière est respecté à la CAME.

5.2.1.2 Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

Le graphique 16 ci-dessous présente l'évolution du BFR de la CAME sur les exercices de 2007 à 2011.

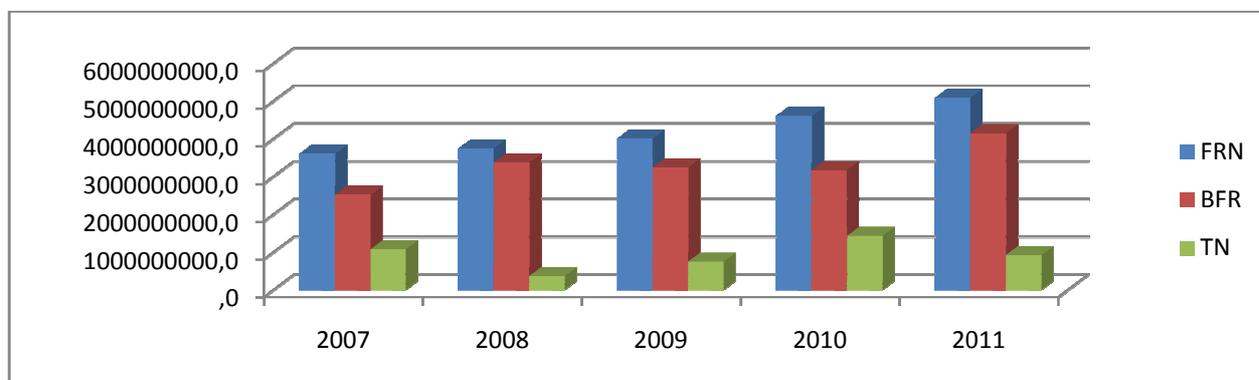
L'examen de ce graphique montre que le BFR étant le terme central de l'équilibre financier, a évolué en dents de scie sur toute la période de notre étude. Il est resté positif et inférieur au FRN et ceci pour tous les exercices ; ce qui traduit l'affectation d'une partie des ressources durables au financement du cycle d'exploitation.

5.2.1.3 La Trésorerie Nette (TN)

La confrontation du FRN et du BFR, permet de dégager la situation de trésorerie appelée trésorerie nette.

Le graphique 16 ci-dessous présente l'évolution de la TN de la CAME sur notre période d'étude.

Graphique 16 : Evolution du FRN, BFR et de la TN



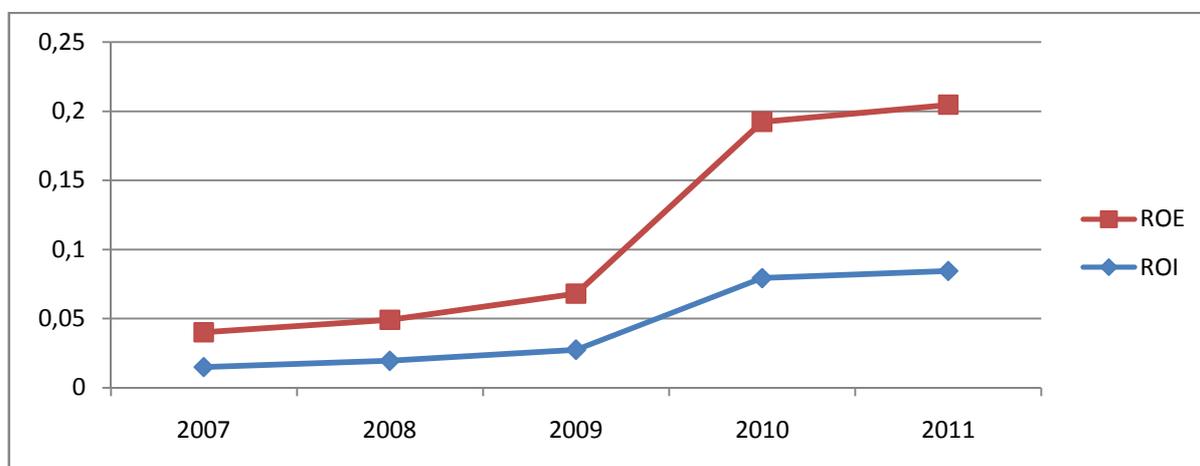
Source : Tableau 5, 6 et 7 Annexe 3 et 4

L'examen de ce graphique montre que la TN est restée positive sur toute notre période d'étude ; mais elle a évoluée en dents de scie. Cette situation permet non seulement le financement stable du cycle d'exploitation, mais également une aisance de trésorerie qui permet de détenir des valeurs disponibles ou d'effectuer des placements.

5.2.2 Calcul des Ratios

Le graphique 17 ci-dessous présente l'évolution du ROI et du ROE de la CAME sur les cinq derniers exercices de notre étude.

Graphique 17 : Evolution du ROI et du ROE



Source : Tableau 10 Annexe 6

5.2.2.1 Le ratio de rentabilité économique (ROI)

L'examen de ce graphique montre que les rentabilités économiques (ROI) obtenues sur les cinq derniers exercices, sont tous positifs, relativement faibles ; mais évoluent de façon croissante. La positivité de ces coefficients de rendement s'explique essentiellement par les résultats nets bénéficiaires enregistrés au cours des cinq derniers exercices de la CAME ; et indique ainsi la rentabilité du total des capitaux engagés. Et si les résultats nets se révèlent durablement bénéficiaires, cet équilibre structurel peut à terme permettre à la CAME d'avoir une très bonne performance économique.

5.2.2.2 Le ratio de rentabilité financière (ROE)

Sur toute la période de notre étude, l'évolution de la rentabilité financière de la CAME a été croissante avec des coefficients tous positifs. Le caractère positif de ces coefficients explique la capacité bénéficiaire de la CAME. Et si les coefficients se révèlent durablement

positifs et croissants, cet équilibre structurel peut à terme permettre à la CAME d'enregistrer un niveau satisfaisant de performance financière.

5.2.2.3 Les ratios tirés de l'approche liquidité

Tableau b : RATIOS TIRES DE L'APPROCHE LIQUIDITE

DESIGNATION	FORMULE	2007	2008	2009	2010	2011
FINANCEMENT PERMANENT	<u>Ressources stables</u>	<u>4201520170</u> 590345648	<u>4352781593</u> 602812692	<u>4605471376</u> 592932956	<u>5169517654</u> 558412799	<u>5847232138</u> 758006954
	actifs immobilisés	=7,12	=7,22	=7,77	=9,26	=7,71
AUTONOMIE FINANCIERE	<u>Capitaux propres</u>	<u>4201520170</u> 1340601603	<u>4352781593</u> 1826453035	<u>4605471376</u> 1563543615	<u>5169517654</u> 1824359132	<u>5847232138</u> 1914072111
	Capitaux étrangers	=3,13	=2,38	=2,95	=2,83	=3,05
SOLVABILITE GENERAL	<u>Actif total</u>	<u>5542121773</u> 1340601603	<u>6179234628</u> 1826453035	<u>6169014991</u> 1563543615	<u>6993885038</u> 1824359132	<u>7761304249</u> 1914072111
	Capitaux étrangers	=4,13	=3,38	=3,95	=3,83	=4,05
LIQUIDITE GENERALE	<u>Actifs à CT</u>	<u>4951776125</u> 1340601603	<u>5576421936</u> 1826453035	<u>5576082035</u> 1563543615	<u>6435472239</u> 1824367384	<u>7003297295</u> 1914072111
	Passifs à CT	=3,69	=3,05	=3,57	=3,53	=3,66
LIQUIDITE REDUITE	<u>Créances+TA</u>	<u>999807453</u> 1340601603	<u>1254244628</u> 1826453035	<u>1461793260</u> 1563543615	<u>1629856450</u> 1824367384	<u>1903434029</u> 1914072111
	Passifs à CT	=0,75	=0,69	=0,93	=0,89	=0,99
LIQUIDITE IMMEDIATE	<u>Trésorerie actif</u>	<u>1083314036</u> 1340601603	<u>372877591</u> 1826453035	<u>755238436</u> 1563543615	<u>1438199244</u> 1824367384	<u>931536793</u> 1914072111
	Passifs à CT	=0,81	=0,20	=0,48	=0,79	=0,49

Source : Nous mêmes

Du tableau ci-dessus, il ressort les analyses suivantes :

- 1- Le financement permanent : Le ratio de financement permanent est supérieur à 1 sur toute notre période d'étude. Cela s'explique par le fait que les ressources stables arrivent à couvrir l'actif immobilisé. Ainsi l'équilibre structurel est respecté et l'entreprise se trouve confrontée à des excédents de fonds de roulement.
- 2- L'autonomie financière : Les valeurs de cet indicateur sur les cinq exercices, traduisent que la CAME jouit d'une bonne indépendance financière et est donc financièrement autonome.
- 3- La solvabilité générale : L'examen de ce ratio indique que l'actif total de la CAME est largement suffisant pour couvrir les capitaux étrangers.
- 4- La liquidité générale : L'examen des résultats de ce ratio révèle que l'actif à court terme arrive à couvrir le passif à court terme sur toute notre période d'étude ; d'où l'existence d'un fonds de roulement positif. Ainsi, la CAME est en mesure de faire

face pendant toute cette période à ses échéances à court terme par la réalisation de ses échéances à court terme.

- 5- Liquidité réduite : Ce ratio est inférieur à 1 sur toute notre période d'étude. Ces résultats peuvent s'expliquer par la forte proportion des stocks dans l'actif circulant. Ainsi, en cas d'urgence doublée d'une conjoncture défavorable qui rendait très difficile la vente des stocks, il ne serait pas facile à la CAME de régler ses dettes à court terme.
- 6- Liquidité immédiate : De 2007 à 2011, ce ratio est inférieur à 1 ; ce qui signifie que les disponibilités de la CAME ne lui permettent pas de faire face à ses engagements financiers à court terme.

Tous les indicateurs utilisés dans notre étude montrent que la CAME ne traverse point une crise inquiétante. Elle présente plutôt une bonne santé économique et financière.

5.3 Vérification des Hypothèse

Dans ce sous chapitre, nous procéderons d'abord à la vérification de nos hypothèses de recherche avant de formuler quelques suggestions, susceptibles d'améliorer la performance de la CAME.

Suite aux critères de vérification précédemment énumérés dans notre méthodologie de recherche, nos hypothèses seront soit confirmées, soit infirmées.

5.3.1 Vérification de l'hypothèse spécifique n°1

Les résultats relatifs à nos analyses et à nos différentes entrevues nous permettent de retenir entre autre que :

- 1- Les ressources durables arrivent à couvrir le financement de l'actif immobilisé et une partie du besoin en fonds de roulement d'exploitation de la CAME. Ce qui à priori, respecte le principe de l'orthodoxie financière. Cette situation ne met pas l'entreprise à l'abri de la couverture contre les risques de déséquilibre financier.
- 2- Les responsables de la CAME assurent un contrôle rigoureux sur les activités sortant du cadre de l'exploitation.
- 3- La CAME dispose 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.

Les conclusions ci-dessus tirées de nos analyses nous permettent d'affirmer que la bonne gestion des ressources d'exploitation de la CAME est à la base de son équilibre financier. L'hypothèse H1 est donc confirmée.

5.3.2 Vérification de l'hypothèse spécifique n°2

Les ratios de rentabilité (ROI et ROE) consignés dans le tableau 10 sont tous positifs et avoisinent 10% et 15%. Or, plus forts sont ces ratios, plus élevé est le niveau des performances économique et financière de l'entreprise.

Il ressort de cette vérification que l'hypothèse H2 selon laquelle la CAME est économiquement et financièrement performante est confirmée.

VI : CONCLUSION

L'objectif général de notre étude est de mener une analyse sur la performance financière de la CAME en ce qui concerne la période de 2007 à 2011. De façon spécifique, cet objectif vise surtout à analyser l'équilibre financier de la CAME et apprécier ses indicateurs de performance.

Pour atteindre ces objectifs, nous nous sommes servis des données secondaires issues des rapports annuels tels que : le bilan, le compte de résultat et le tableau de financement des ressources et emplois (TAFIRE). Le but de cette analyse est de connaître la situation financière actuelle de la CAME afin de porter une appréciation sur sa performance financière.

Mais globalement au terme de nos analyses, il ressort que la situation financière de la CAME est satisfaisante (ce qui sous-entend qu'elle est financièrement performante) et appelle la conscience professionnelle de tous ses responsables pour son maintien voire son évolution.

L'étude du bilan a montré que les activités exercées par la CAME à savoir : les achats et les ventes de médicaments et consommables médicaux, ont été fructueuses. Les produits d'exploitation sont largement supérieurs aux charges d'exploitation correspondantes ; ce qui fait que les résultats nets sont tous positifs.

Il convient de mentionner que les différents soldes intermédiaires de gestion calculés constituent sans doute de véritables indicateurs pouvant éclairer les responsables dans la prise des décisions pour la pérennité de la CAME. Avec ces multiples potentialités énumérées, il s'avère donc nécessaire de calculer et d'apprécier ces soldes ; mais aussi il faudrait étudier les raisons de cette évolution en vue de prévenir les différentes anomalies. Les ratios de rentabilité d'exploitation sont tous inférieurs à 100% tandis que les ratios de résultat sont élevés et positifs. L'ensemble de ces ratios met en évidence la capacité de la CAME à

prévenir les évolutions défavorables et prouve que la CAME ne traverse aucune crise inquiétante.

En somme, les responsables à divers niveaux de la CAME gagneraient plus en prenant des mesures hardies de nature à améliorer la performance de l'entreprise, tout en revoyant la fixation des prix de cession de certains produits afin de permettre à l'entreprise de sauvegarder son volet social.

Certes, la présente étude nous a permis d'évaluer un tant soit peu la performance financière de la CAME. Néanmoins, elle souffre de la faible moisson des données, de l'insuffisance des analyses et du degré de précision des résultats.

VII : RECOMMANDATIONS ET PESPECTIVES

Au terme de nos recherches et travaux, il apparait normal qu'au regard des résultats obtenus, nous proposons des solutions pour une perspective d'avenir.

Au nombre de celles-ci, on peut citer :

- 1-La CAME doit poursuivre sa politique de décentralisation par le renforcement d'infrastructures adéquates au niveau du dépôt de Parakou et de Natitingou. Cette politique lui permettra non seulement de régler partiellement les ruptures de stocks déplorées au niveau des centres de santé des départements de Nord, mais aussi et surtout d'accroître le niveau de son chiffre d'affaires qui est un élément essentiel de la création de valeur.
- 2-La CAME doit faire la diversification de ses points de vente dans tous les départements afin de rapprocher les produits des consommateurs.
- 3-La CAME doit revisiter les stratégies en matière de politique d'investissement. En effet, les dirigeants doivent chercher à minimiser le coût du capital en faisant appel à l'endettement plutôt qu'aux fonds propres. Ce recours à l'endettement peut constituer une stratégie judicieuse dans la mesure où la dette coûtant souvent moins chère que les fonds propres et les frais d'intérêts déductibles fiscalement.
- 4- -La révision de la politique de gestion des encours commerciaux de la CAME doit être initiée par la diminution du délai des crédits accordés aux clients et la négociation si possible de l'allongement de celui des fournisseurs. Compte tenu de la complexité des procédures du trésor public à payer pour certaines structures sanitaires du ministère de la santé, la CAME doit encourager ces dernières à accélérer les procédures d'approvisionnement au début du dernier trimestre de l'année en vue du paiement

effectif avant la clôture des comptes. Ceci lui permettra une amélioration certaine de sa trésorerie en concordance avec le besoin en fonds de roulement.

Nous n'avons nullement la prétention d'avoir suggéré les solutions pertinentes à la viabilité économique, sociale et financière de la CAME. Cette étude n'est qu'un diagnostic, donc seuls le concert des critiques, recommandations et suggestions de tout un chacun rehaussera la qualité de ce travail pour améliorer la performance financière de la CAME.

ANNEXES

Annexe 1

Tableau 1: Soldes significatifs de gestion de la CAME en francs CFA

Eléments	Exercice 2007	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2011
Ventes de marchandises	5036964969	5794352384	6409738261	7005993908	7600062900
-Achats de marchandises	4187227091	5867282583	4687431750	5511160983	6606872141
-Variation de stocks (+ou-)	(213391138)	(1142642111)	596491075	31857704	(794777777)
Marge brute sur marchandises	1063129016	1069711912	1125815436	1462975221	1787968536
-Achats de matières premières et fournitures liés					
-Variation de stocks (+ou-)					
Marge brute sur matières	9914277	8336392	40034520	114725644	84355995
Produits accessoires	14095166	4799180	22875690	6432658	12326789
Chiffre d'affaires	5060974412	5807487956	6472648471	7127152210	7696745684
Subventions d'exploitation		380000			
Autres produits	55112269	1427	45386461	74146	45975207
Autres achats	94762885	109026722	153948404	175615379	202485011
-Transports	20743978	16238403	20019266	18749568	27496830
Services extérieurs	283019592	244926054	275595162	240396954	293266315
Impôts et taxes	4349725	5819597	8854719	6382883	6719259
Autres charges	116087353	92849970	123291584	64800610	122700214
Valeur Ajoutée	625577049	617747083	658644669	1118486185	1284091049
-Charges de personnel	372577231	346215188	337167192	431279982	494610906
Excédent brut d'exploitation	252999818	271531895	321477477	687206203	789480143
Reprises de provisions					
Transferts de charges	6093466	389929	5790482	10895300	7871168
Dotation aux amortissements et aux provisions	176468220	151970880	158485790	143737930	143217871
Total des produits d'exploitation	5122180147	5808259312	6523825414	7138121656	7750592059
Résultat	82625064	119950944	168782169	554363573	654133440

d'exploitation					
Activités financières					
Revenus financiers	6743971	4453230	988430	5579989	20180939
Gains de change	11			2890716	126950
Reprises de provisions					
Transferts de charges					
-Frais financiers					
-Perte de change	11	3			
Dotation aux amortissements et aux provisions					
Résultat financier	6743971	4453227	988430	8470705	20307889
Total des produits des activités ordinaires	5128924129	5812712542	6524813844	7146592361	7770899941
Total des charges des activités ordinaires	5039555094	5688308371	6355043245	6583758083	7096458619
Résultat des activités ordinaires	89369035	124404171	169770599	562834278	674441329
Total des produits hors activités ordinaires	16486679	8206233	16966663	21499828	28625571
Total des charges hors activités ordinaires		3656329			
Résultat hors activités ordinaires	16486679	4549904	16966663	21499828	28625571
Total général des produits	5145410808	5820918775	6541780507	7168092189	7799525519
Total général des charges	5039555094	5691964700	6355043245	6583758083	7096458649
Résultat net	105855714	128954075	186737262	584334106	703066900

Source : Etats financiers de la CAME (Exercices 2007 à 2011)

Annexe 2

Tableau 2 : Les grandes masses de l'actif du bilan de la CAME en francs CFA

Rubriques	Exercice 2007	%	Exercice 2008	%	Exercice 2009	%	Exercice 2010	%	Exercice 2011	%
Actif immobilisé	590345648	10,65	602812692	9,76	592932956	9,61	558412799	7,98	758006954	9,77
Actif circulant	3868462089	69,80	5203544345	84,21	4820843599	78,15	4997272995	71,46	6071760502	78,23
Trésorerie actif	1083314036	19,55	372877591	6,03	755238436	12,24	1438199244	20,56	931536793	12,00
Total actif	5542121773	100	6179234628	100	6169014991	100	6993885038	100	7761304249	100

Source : Etats financiers de la CAME (Exercices 2007 à 2011)

Tableau 3 : Les grandes masses du passif du bilan de la CAME en francs CFA

Rubriques	Exercice 2007	%	Exercice 2008	%	Exercice 2009	%	Exercice 2010	%	Exercice 2011	%
Capitaux propres	4201520170	75,81	4352781593	70,44	4605471376	74,65	5169517654	73,91	5847232138	75,34
Dettes financières	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Passif circulant	1340601603	24,19	1826453035	29,56	1563543615	25,35	1824359132	26,08	1914072111	24,66
Trésorerie passif	0	0	0	0	0	0	8252	0,01	0	0
Total passif	5542121773	100	6179234628	100	6169014991	100	6993885038	100	7761304249	100

Source : Etats financiers de le CAME (Exercices 2007 à 2011)

Annexe 3

Tableau 4 : Les comptes de résultats restructurés de la CAME en francs CFA

Rubriques	Exercice 2007	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2011
Total des produits d'exploitation	5122180147	5808259312	6523825414	7138121656	7750592059
Total des produits financiers	6743982	4453230	988430	8470705	20307889
Total des produits HAO	16486679	8206233	16966663	21499828	28625571
Total général des produits	5145410808	5820918775	6541780507	7168092189	7799525519
Total des charges d'exploitation	5039555083	5688308368	6355043245	6583758083	7096458619
Total des charges financières	11	3			
Total des charges HAO		3656329			
Total général des charges	5039555094	5691964700	6355043245	6583758083	7096458619
Résultat	105855714	128954075	186737262	584334106	703066900

Source : Etats financiers de le CAME (Exercices 2007 à 2011)

Tableau 5 : Evolution du FRN de la CAME en francs CFA

Rubriques	Exercice 2007	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2011
Capitaux permanents	4201520170	4352781593	4605471376	5169517654	5847232138
Actifs fixes restructurés	(590345648)	(602812692)	(592932956)	(558412799)	(758006954)
FRN	3611174522	3749968901	4012538420	4611104855	5089225184

Source : Etats financiers de le CAME (Exercices 2007 à 2011)

Annexe 4

Tableau 6 : Evolution du BFR de la CAME en francs CFA

Rubriques	Exercice 2007	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2011
Actif circulant	3868462089	5203544345	4820843599	4997272995	6071760502
Passif circulant	(1340601603)	(1826453035)	(1563543615)	(1824359132)	(1914072111)
BFR	2527860486	3377091310	3257299984	3172913863	4157688391

Source : Etats financiers de le CAME (Exercices 2007 à 2011)

Tableau 7 : Evolution de la TN de la CAME en francs CFA

Rubriques	Exercice 2007	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2011
FRN	3611174522	3749968901	4012538420	4611104855	5089225184
BFR	(2527860486)	(3377091310)	(3257299984)	(3172913863)	(4157688391)
TN	1083314036	372877591	755238436	1438190992	931536793

Source : Etats financiers de le CAME (Exercices 2007 à 2011)

Annexe 5

Tableau 8 : Détermination de la CAF de la CAME en francs CFA

Rubriques	Exercice 2007	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2011
EBE	252999818	271531895	321477477	687206203	789480143
Transfert de charges d'exploitation	6093466	389929	5790482	10895300	7871168
Revenus financiers	6743971	4453230	988430	5579989	20180939
Transfert de charges financières	0	0	0	0	0
Gains de change	11	0	0	2890716	126950
Produits HAO	0	0	0	0	0
Transfert de charges HAO	0	0	0	0	0
Total 1(T1)	265837266	276375054	328256389	706572208	817659200
Frais financiers	0	0	0	0	0
Perte de change	11	3	0	0	0
Charges HAO	0	0	0	0	0
Participation des travailleurs	0	0	0	0	0
Impôt sur le résultat	0	0	0	0	0
Total 2(T2)	11	3	0	0	0
CAF=T1-T2	265837255	276375051	328256389	706572208	817659200

Source : Etats financiers de le CAME (Exercices 2007 à 2011)

Tableau 9 : Détermination de l'Autofinancement de la CAME en francs CFA

Rubriques	Exercice 2007	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2011
CAF	265837255	276375051		706572208	817659200
Dividende	0	0		0	0
Autofinancement	265837255	276375051	328256389	706572208	817659200

Source : Etats financiers de la CAME (Exercices 2007 à 2011)

Annexe 6

Tableau 10 : Evolution du ROI et du ROE de la CAME de 2007 à 2011

Rubriques	Exercice 2007	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2011
Résultat d'exploitation	82625064	119950944	16878169	554363573	654166440
Actif total	5542121773	6179234628	6169014991	6993885038	7761304249
ROI	0,0149	0,0194	0,0274	0,0792	0,0843
Résultats net capitaux propres	105855714	128954075	186737262	584334106	703066900
	4201520170	4352781593	4605471376	5169517654	5847232138
ROE	0,0251	0,0296	0,0405	0,1130	0,1202

Source : Etats financiers de la CAME (Exercices 2007 à 2011)

Annexe 7:

Questionnaire d'enquête

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire qui porte sur « l'analyse de la performance financière d'une entreprise : Cas de la CAME » nous avons initié une enquête sur ce thème. De cette enquête, nous espérons obtenir des résultats objectifs que nous prendrons en compte dans l'élaboration de ce mémoire. Cet exercice offrira à la CAME, non seulement l'opportunité d'évaluer le système actuel de ses ressources financières par rapport aux principaux défis de développement du Bénin en matière sanitaire, mais aussi et surtout d'avoir un meilleur processus de gestion de ses ressources.

Vous avez été choisi (e) pour prendre part à cette enquête grâce à votre connaissance de la structure, de votre implication dans son développement, ou encore parce que vous êtes un observateur avisé des défis auxquels la CAME fait face.

A cet effet, nous vous s'aurons gré de bien vouloir consacrer un peu de votre temps pour remplir le questionnaire. En vous remerciant d'avance pour le temps que vous consacrerez à cette enquête et en vous réaffirmant que votre opinion aura une grande importance pour nous, nous vous prions de recevoir Monsieur/Madame, nos sincères salutations.

QUESTIONNAIRE

Pour répondre à ces questions, il suffit de cocher les cases vides selon votre opinion.

5- La CAME connaît-elle un risque de perte brutale de son chiffre d'affaires ?

Oui

Non

6- La CAME connaît-elle un risque brutal de son résultat ?

Oui

Non

7- La CAME connaît-elle des difficultés de maîtrise du BFR ?

Oui

Non

8- La CAME est-elle confrontée à des difficultés de trésorerie ? Si oui, quelles en sont les causes et les conséquences sur les performances de l'entreprise ?

Oui

Non

9- Les ratios de rentabilité économique et financière de la CAME peuvent-elles permettre de juger si la société est prémunie contre tout risque de déséquilibre structurel ?

Oui

Non

Annexe 8

Tableau n°11: Fiche signalétique de la CAME

DESIGNATION	INTITULE
RAISON SOCIALE	CENTRALE D'ACHAT DES MEDICAMENTS ESSENTIELS
SIGLE USUEL	CAME
SIEGE SOCIAL	PK 3,5 ROUTE DE PORTO-NOVO ex SIEGE ONP
TELEPHONE	21332864-21330948
FAX	660851
E-mail	Camebénin@bowinternet.bj
DATE DE CREATION	28 Juillet 1989
DATE DE DEMARRAGE	07 Octobre 1991
FORME JURIDIQUE	Association à but non lucratif
N°RC N°INSAE	29.6.935.00.709 206
CAPITAL INITIAL	960 370 068

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Ouvrages et Revues

- Agbo-Djagli K. Luc et Akpodji B. Karl, (2006), <<Analyse financière de la rentabilité d'une banque commerciale : Cas de Financial Bank Bénin>>, mémoire de maîtrise, UAC
- CHACON Arayé et Pélégie KANFON (2008) ; <<Viabilité des institutions à caractère social : cas de la CAME>> ; mémoire de fin de formation en managements des organisations ; FASEG/UAC.
- Dannon P. (2009), <<Performance des banques de la zone UEMOA dans un contexte de réformes financières : une application par la méthode DEA>> Thèse en sciences de gestion
- DANSOU Modeste et Cosme HOUEGBAN (2004) <<Evaluation de la performance financière de le CAME >> ; mémoire de fin de formation en master de finance CEPIB Formation.
- ESSOU Armande et Mireille MITHOUN (2004) ; <<Analyse des performances financières de la SONACOP SA>> ; mémoire de fin de formation en gestion des entreprises ; ENEAM/UAC.
- Bouquin, H. (1991), <<Le contrôle de gestion>>, PUF, 2^{ème} édition
- BURLAND et DAYAN <<Manuel de gestion>> Volume2 Ellipses Paris
- COHEN Elisé <<Gestion financière de l'entreprise et développement financier>> EDICEF 1991, 291 pages.
- COHEN Elisé << Analyse financière >> 4^{ème} édition (1997)
- CONSO P. <<La gestion financière, technique d'analyse financière>> 7^{ème} édition DUNOD (1985).
- EGLEM J.Y. et Al (2000) ; <<Analyse comptable et financière>> 8^{ème} édition, Dunod, Paris.
- GATHON <<La performance des chemins de fer européens : gestion et autonomie>> (1991).
- MBANGALA M. <<Elément de gestion financière>> édition ulg (2002)
- Morin E.M. Savoie A. et G.Beaudin (1994), <<L'efficacité de l'organisation. Théories, représentations et mesures>>, Montréal, Gaétan Morin.
- ROUGEMONT A. et J.BRUNET JAILLY << La santé en pays tropicaux >> édition DUNOD (1997)
- VERNIMMEN P. <<Le concept du fond de roulement est-il dépassé ?>> (1997).

- VERNIMMEN P. << Finance d'entreprise>>, 5^{ème} édition DALLOZ (2002).
- VIZZAVONA, <<Gestion financière et les marchés financiers>>, ATOLB édition (1996).

Sites Web

- <http://www.camebenin.bj>
- <http://www.ejrolles.com>
- <http://www.performancezoom.com>
- <http://www.stancepartners.com>