



RÉPUBLIQUE DU BÉNIN

\*\*\*\*\*

UNIVERSITÉ D'ABOMEY-CALAVI

\*\*\*\*\*

MINISTÈRE D'ÉTAT CHARGÉ DE L'ENSEIGNEMENT  
SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

\*\*\*\*\*

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION  
(FASEG)

\*\*\*\*\*

LICENCE PROFESSIONNELLE  
COMPTABILITE AUDIT ET CONTRÔLE DE GESTION

Année académique 2014-2015

THÈME

**ANALYSE FINANCIERE COMME OUTIL DE GESTION  
D'UNE ENTREPRISE PRESTATAIRE DE SERVICES :  
Cas de la CO.BE.NA.M**

Réalisé et présenté par :

**AMOUSSOUVI Thierno & HOUNKPATIN Aubin**

Maître de stage :

**Mr Hans LAWSON**

*Directeur Administratif et Financier*

Sous la direction de :

**Victor ADOHINZIN**

*Docteur en Sciences de gestion,  
Enseignant à la FASEG/UAC*

Août 2015

## **AVERTISSEMENT**

**La Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université d'Abomey-Calavi n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans les mémoires. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.**

# *DEDICACE*

Je dédie ce travail

❖ A mes parents **AMOUSSOUVI Dieudonné et DJREKPO Marie Laetitia**

**AMOUSSOUVI Thierno**

# *DEDICACE*

Je dédie ce travail

- A mes parents NOUTAÏS H. Espérant et GBEKIN Josiane Chantal.

**HOUNKPATIN Aubin**

## *REMERCIEMENTS*

La réalisation de cette œuvre de recherche est l'aboutissement des effets de nombreuses personnes à qui nous tenons à exprimer notre profonde gratitude :

- Docteur Victor ADOHINZIN, pour avoir accepté de diriger ce travail malgré ses multiples préoccupations ;
- Monsieur Hans LAWSON, qui nous a encadré et soutenu tout au long de notre stage;
- L'administration et au corps professoral de la FASEG qui ont concourus à nous donner le bagage intellectuel nécessaire à la réalisation de ce mémoire ;
- Monsieur IGUE. B. Charlemagne, le Doyen de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) ;
- Monsieur CHABOSSOU Augustin Foster le Vice-Doyen de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) ;
- Monsieur OBA-CHABI Denis, Directeur Général de la COBENAM ;
- Monsieur AGBEGNINOU Expédit, Conseiller auprès du Directeur Général de la COBENAM ;
- Tout le personnel de la COBENAM pour leur accueil et leur disponibilité ;
- Nos frères, sœurs et nos amis qui ont contribués de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

## LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS

AC	Actif Circulant
AI	Actif Immobilisé
AO	Activité Ordinaire
BFR	Besoin en Fonds de Roulement
CA	Chiffre d'Affaires
COBENAM	Compagnie Béninoise de Navigation Maritime
CODANAM	Compagnie Dahoméenne de Navigation Maritime
EBE	Excédent Brut d'Exploitation
EBIT	Earning Before Interests and Taxes
FRN	Fonds de Roulement Normatif
HAO	Hors Activités Ordinaires
M/S	Motors Ship
PC	Passif Circulant
PCT	Passif à Court Terme
RAO	Résultat des Activités Ordinaires
RE	Résultat d'Exploitation
RF	Résultat Financier
RHAO	Résultat Hors Activités Ordinaires
ROI	Return On Invest
RS	Ressources Stables
SITRAM	Société Ivoirienne de Transport Maritime
TA	Trésorerie Actif
TN	Trésorerie Nette
TP	Trésorerie Passif
VA	Valeur Ajouté
FS	Financement Stable

## GLOSSAIRE

Le transport maritime, à l'instar des autres domaines de la vie dispose de sa propre terminologie.

Pour ce faire, nous avons jugé important de recenser des mots techniques de sa terminologie, en leur donnant des définitions plus ou moins complètes.

Affrètement : Contrat de location par lequel un armateur (appelé fréteur) met à la disposition d'une personne physique ou morale (appelée affréteur) un navire ou un espace, moyennant rémunération d'un loyer (appelé fret) selon les conditions fixées dans un acte spécial : « contrat d'affrètement ».

Armateur : Celui qui équipe et exploite un navire pour la consignation commerciale, il peut en être propriétaire ou affréteur.

Armement : Ensemble du matériel et du personnel nécessaire au fonctionnement à la sécurité et à l'exploitation d'un navire.

Fret : Il peut désigner :

- le prix de transport de la marchandise
- la marchandise transportée
- le prix du loyer du navire affecté
- la valeur de la marchandise transportée.

Ligne régulière : Ligne à trafic programmé et tarif publié contrairement au « Tramping ».

Navire : Construction flottante en forme allongée, destinée aux transports sur mer.

Quai : Muraille en maçonnerie construite autour d'un bassin ou au bord d'un fleuve. Les navires viennent s'y accoster pour charger ou décharger. Les quais sont équipés de tous les moyens de manutention tels que les grues, portiques, tapis roulants, etc.

Tramp : Cargo qui n'est pas affecté à une ligne régulière mais qui se rend à tous les ports ou il peut trouver du fret.

Tramping : Forme d'armement mettant en jeu des tramps ; l'activité de tramping reflète en général, la situation économique mondiale.

Slot : Affrètement d'un navire.

## TABLE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES

Graphique n°1 : Démarche d'une analyse financière .....	23
Tableau 1 : bilan condensé (actif du bilan).....	37
Tableau 2 : bilan condensé (passif du bilan).....	38
Tableau 3 : détermination des agrégats de l'équilibre financier.....	39
Tableau 5 : détermination de la rentabilité économique.....	41

## SOMMAIRE

AVERTISSEMENT .....	i
DEDICACE .....	ii
DEDICACE .....	iii
REMERCIEMENTS .....	iv
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....	v
GLOSSAIRE.....	vi
SOMMAIRE .....	viii
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE .....	3
SECTION 1 : Présentation du cadre de l'étude.....	3
SECTION 2 : Déroulement du stage, Problématique, questions de recherches, objectifs et intérêt de l'étude .....	15
CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTERATURE, HYPOTHESES DE RECHERCHE ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE .....	22
SECTION 1 : Revue de littérature .....	22
CHAPITRE 3 : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE .....	37
SECTION 1 : Analyse et commentaire des résultats .....	37
SECTION 2 : De la vérification des hypothèses aux recommandations.....	42
CONCLUSION.....	44
BIBLIOGRAPHIE.....	45
ANNEXE .....	46
TABLE DES MATIERES .....	47

## INTRODUCTION

Au lendemain des indépendances, les réflexions économiques ont souvent été portées sur la rupture avec les crises et instabilités récurrentes afin de procéder au mieux à l'aménagement des entreprises admises sous tutelle.

Certes, la situation économique favorable et le monopole dont ont bénéficié les entreprises publiques béninoises dans les années 70 leur ont été propices du fait de la conjoncture mondiale. Mais la plupart de ces entreprises ont été gérées par tâtonnement ou de façon hasardeuse. Il aura fallu la crise des années 80 pour que le gouvernement se rende compte du laisser-aller qui prévalait dans la gestion de ces entreprises publiques. Or la conjoncture économique et l'environnement fortement concurrentiel naissant ne se prêtent plus à de telles aventures.

Dans ces conditions il urge de faire le point sur les entreprises en procédant à des actions d'évaluation systématique sur la capacité à mieux gérer et à s'adapter à l'évolution économique mais aussi sur la capacité à s'ouvrir aux nouvelles techniques de gestion.

En effet, une entreprise qui ne réalise pas de profit risque à terme de déposer le bilan ; comme ce fut le cas de la plupart des entreprises béninoises notamment celles publiques à l'exception de quelques-unes comme : la CO.BE.NA.M qui continue de se battre pour sa survie depuis la mise en veille de son activité principale.

Il est donc nécessaire que les entreprises disposent des différents indicateurs de gestion pour une bonne vue sur leur situation financière afin de prendre à temps les décisions utiles. Parmi ces approches de gestion moderne figure en bonne place l'analyse financière. Elle est un outil de recherche des conditions de l'équilibre financier de l'entreprise et de mesure de la rentabilité des capitaux investis. Elle vise à établir un diagnostic sur la situation courante pour servir de support à un pronostic.

Au vu de ce qui précède et compte tenu des informations disponibles nous avons choisi de mener une étude sur le thème : analyse financière comme outils de gestion d'une entreprise prestataire de service ; cas de la CO.BE.NA.M.

Cette analyse nous permettra d'apprécier les conditions de l'équilibre financier et la rentabilité de la CO.BE.NAM.

Pour y parvenir nous avons articulé notre travail autour de trois chapitres :

Le premier est consacré au cadre institutionnel de notre étude, Il nous permet d'accéder au cadre théorique de l'étude afin de nous permettre la présentation de nos résultats de les analyser puis de faire des recommandations.

## **CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE**

Dans ce chapitre nous présentons d'une part la Compagnie Béninoise de Navigation Maritime (CO.BE.NA.M) et d'autres parts les préalables d'étude

### **SECTION 1 : Présentation du cadre de l'étude**

L'objectif principal de cette partie est de présenter la CO.BE.NAM à travers son historique, ses objectifs, sa structure organisationnelle, les ressources dont elle dispose, ses activités et son environnement.

#### **Paragraphe 1 : Historique, objectifs, et structure organisationnelle de la CO.BE.NAM**

Ce paragraphe va plus se concentrer sur l'historique les objectifs et la structure organisationnelle de notre structure d'accueil la CO.BE.NA.M

##### **I-Historique :**

Au Benin comme dans la sous-région, le début des années 1970 était marqué par la révolution et la promotion des activités économiques et ceci dans le but de favoriser le développement national. Ainsi, le développement des nations favorisé par les échanges internationaux dans le domaine du transport maritime a poussé bon nombre de pays sous-développés à créer leur propre Compagnie de navigation maritime. Conscients du rôle économique du transport maritime, les pays du tiers monde ont commencé à comprendre qu'un nouvel ordre économique international passe également par un nouvel ordre maritime international qui favorise la participation de ces pays en général africains, et pays nouvellement indépendants en particulier, au commerce maritime.

La construction du nouvel ordre maritime international a donné naissance en 1974 à une convention internationale appelée Code de Conduite des Conférences Maritimes. Ce code a motivé les pays nouvellement indépendants à avoir leur propre armement. C'est ainsi que s'est réunie à Abidjan en 1975, la conférence ministérielle des Etats de l'Afrique de l'Ouest et du Centre des Transports

Maritimes(C.M.E.A.O.C/T.M) à l'initiative du président Feu Félix HOUPHOUET BOIGNY. Cette conférence aboutit à l'élaboration d'une charte appelée "Charte d'Abidjan" qui, tout en consacrant les dispositions essentielles du code, incite les pays membres à se doter d'armements nationaux. Ces derniers seront soutenus par des structures telles que les conseils de chargeurs, à travers la répartition des cargaisons et les Ports puis les tarifs préférentiels à accorder à leurs navires. Dans la même période au Bénin, le régime révolutionnaire en place optait pour le socialisme comme voie de développement après deux années de débats internes et contradictoires. Soucieux du renforcement des bases de l'économie nationale et conscient de l'importance du transport maritime dans les échanges, le gouvernement d'alors a décidé de doter notre pays d'un armement national. Pour ce faire, des contacts aux plus hauts niveaux ont été pris avec les autorités algériennes pour discuter des moyens d'une coopération Sud-Sud. En effet, le Bénin entretient des liens privilégiés avec l'Algérie qui a opté pour la même voie de développement. Au terme des discussions et dans le cadre de la mise en œuvre de la coopération Sud-Sud prônée au sein de ces pays, l'Algérie s'est engagée à aider le Bénin à se doter d'un armement. Cet engagement s'est concrétisé le 11 juillet 1974 avec la création de la Compagnie Dahoméenne de Navigation Maritime(CO.DA.NA.M) aujourd'hui dénommée CO.BE.NA.M. Cette convention fut ratifiée au Bénin par l'Ordonnance 74-50 du 31 juillet de la même année. Son capital social initial était de cinq cent millions(500.000.000) de francs CFA détenu à concurrence de 51% par le Bénin et 49% par l'Algérie. Pour atteindre sa mission principale qui est le transport maritime des marchandises et des personnes, la CO.BE.NA.M acquit en 1978 un navire cargo de 4420 tonnes dénommé M/S GANVIE. EN 1996, le capital fut porté à cinq cent cinquante millions (550.000.000) de francs CFA par incorporation des réserves sur décision du Conseil d'Administration. La coopération Bénin-Algérie s'étend jusqu'au 1<sup>er</sup> Janvier 2002, date à laquelle par la correspondance N°232/M, l'Algérie annonce son retrait et dès lors, l'Etat béninois est devenu l'actionnaire unique de la CO.BE.NA.M.

La fiche signalétique de la Compagnie qui permettra d'avoir des informations complétant son histoire, se trouve en annexe n°1.

## **II- Objectifs :**

Depuis sa création à nos jours, les objectifs de la CO.BE.NA.M ont toujours été les mêmes. Ces objectifs se résument en (02) points qui sont :

- Exécuter toutes opérations de transport de personnes, de marchandises, de denrées et objets de toute provenance par la mer ;
- Exécuter toutes prestations de services liées à la consignation de navires, au transit maritime, au camionnage, au magasinage et toutes activités connexes ou annexes se rapportant au transport maritime.

## **III- Structure organisationnelle :**

La CO.BE.NA.M est placée sous la tutelle du Ministère Délégué auprès du Président de la République chargé de l'économie Maritime des transports Maritimes et des Infrastructures Portuaires.

La CO.BE.NA.M, comme toute entreprise, dispose d'un certain nombre d'organe et de directions qui lui permettent d'accomplir au mieux les missions qui lui ont été assignées. A cet effet, elle dispose des organes de décision et des organes techniques.

Dans l'annexe n°2, la structure organisationnelle de la CO.BE.NA.M est décrite à travers un organigramme qui retrace les deux types d'organes.

### **1-Les organes de décisions :**

Ces organes assurent les grandes orientations de la compagnie. Il s'agit de :

- Le Comité de Gestion(CG) ;
- La Direction Générale(DG).

#### **1-1-Le Comité de Gestion :**

Suite au retrait de l'Algérie en 2002, il a été institué un Comité de Gestion par l'arrêté N°054/MTP/SG/DIVI/COBENAM en date du 07 Aout 2003 du Ministère des travaux Publics et des Transports qui tient lieu de conseil d'Administration (CA). Ce Comité approuve les états financiers, vote les budgets et définit les grandes orientations à donner à la gestion de la Compagnie.

Le Comité de Gestion est composé de cinq (05) membres à savoir :

- Un représentant du Ministère Délégué auprès du Président de la République Chargé de l'Economie Maritime, des Transports Maritimes et des Infrastructures Portuaires, qui assure la présidence dudit Comité ;
- Un représentant du Ministère en charge du Développement ;
- Un représentant du Ministère de l'Economie et des Finances ;
- Un représentant de la Direction de la Marine Marchande ;
- Un représentant du personnel de la CO.BE.NA.M.

### **1-2-La Direction Générale :**

La gestion de la Compagnie est confiée à un Directeur Général qui est nommé par décret pris en Conseil des Ministres. A cet effet, il assure la coordination et la direction de toute activité de la Compagnie et prend toute décision ou initiative dans le cadre de l'amélioration des performances de la Compagnie.

Dans le but d'atteindre les objectifs de la Compagnie, le Directeur Général est assisté par un assistant de gestion et un organe de contrôle qui est l'Inspection Générale(IG).

#### **1-2-1-L'Assistant du Directeur Général :**

L'Assistant du Directeur Général est un cadre ayant une grande ancienneté et une longue expérience dans la gestion de la Compagnie. Il a pour mission de :

- Représenter le Directeur Général aux différentes réunions en cas d'empêchement de celui-ci et lui faire des propositions allant dans le sens de l'orientation des performances de la Compagnie ;
- Se charger de la coordination de l'action commerciale et des relations avec les institutions maritimes sous régionales et internationales ;
- Apporter son expérience et son assistance au Directeur Général dans l'accomplissement de sa mission ;
- Assurer le secrétariat des réunions du Comité de Direction(CODIR).

### **1-2-2-L'Inspection Générale :**

Elle est dirigée par un Inspecteur Général et a pour mission d'œuvrer pour une gestion cohérente et efficace des ressources (humaines, matérielles et financières) de la Compagnie. L'Inspection Générale veille au bon fonctionnement de tous les services de la Compagnie et à la sauvegarde de l'intégrité du patrimoine de la Compagnie. Elle est également chargée de la centralisation des budgets sectoriels pour obtenir le budget général de la Compagnie. Elle est structurée en deux (02) services :

-Le **Service Audit Interne et Contrôle de Gestion (SAICG)** qui est chargé d'effectuer des contrôles réguliers des opérations effectuées et veille à la gestion efficace et efficiente des ressources de la Compagnie. Ce service est structuré en deux (02) sections à savoir : **la Section Audit Interne et la Section Contrôle de Gestion.**

-Le **Service Etudes et Statistiques (SES)** qui procède aux études de tous dossiers de réorganisation et de restructuration des services de la Compagnie. Ce service assure également la mise au point de la synthèse des éléments statistiques de la Compagnie et assiste les Directions Techniques à mettre en place les tableaux statistiques. Le SES est structuré en (02) sections qui sont : **la Section Etude et la Section Statistique.**

### **2-les organes techniques :**

Ils assurent la gestion quotidienne de la Compagnie et s'occupent de l'exécution des décisions prises par le Directeur Général. Les organes techniques sont relatifs d'une part aux structures opérationnelles d'autre part.

#### **2-1 Les structures fonctionnelles :**

Elles sont constituées par la Direction Administrative et Financière(DAF).

##### **2-1-1 La Direction Administrative et Financière(DAF) :**

Elle est structurée en deux services à savoir : Le Service Comptable et Financier puis le Service Administratif et Juridique. Elle a pour mission principale d'assurer la gestion rationnelle des ressources humaines, matérielles et financières de la Compagnie.

**-Le Service Comptable et Financier(SCF)** traite les données comptables et tient régulièrement la comptabilité de la Compagnie (le livre journal, le grand livre, la balance générale des comptes et le livre d'inventaire).Il se charge également de programmer le règlement des dettes, le recouvrement des créances et assure le suivi extra comptable des comptes clients et fournisseurs. Par ailleurs, ce service s'occupe aussi de la mobilisation des ressources financières et de leurs emplois, assure la gestion de la trésorerie puis procède à des études de rentabilités prévisionnelles et rétrospectives de la Compagnie. Le SCF est structuré en deux (02) sections à savoir : **La Section Comptabilité et la Section Finance.**

**-Le Service Administratif et Juridique(SAJ)** assure le suivi de la carrière de tous les travailleurs de la compagnie depuis leur recrutement jusqu'à leur retraite, veille aux repos des travailleurs par l'octroi des congés administratifs. Il assure le fonctionnement de l'ensemble des matériels mobiliers et immobiliers de la compagnie et veille à leur utilisation optimale afin d'éviter tout gaspillage ou tout usage abusif. Il œuvre à l'amélioration de la qualification des agents de la compagnie par des stages de perfectionnement ou des séminaires de recyclage et assure la gestion des dossiers relatifs aux contentieux et litiges nés entre la compagnie et les tiers. Il dispose à cet effet de cinq(05) sections à savoir : **la Section Gestion du Personnel, la Section Juridique et du Contentieux, la Section Administrative, la Section Gestion des Matériels et Archives** ainsi que **la Section Gestion du Parc Automobile et Engins à deux roues.**

## **2-2 Les structures opérationnelles :**

Elles sont composées de la Direction Commerciale et de l'Exploitation puis de la Direction de la Consignation et du Transit.

### **2-2-1La Direction Commerciale et de l'Exploitation(DCE) :**

Elle est chargée de la mise en œuvre de la politique commerciale de la compagnie et de la coordination de toutes les activités liées au transport maritime. Ainsi, elle procède à des affrètements de navires ou d'espace et est chargée de sauvegarder le fonds de commerce de la Compagnie. Dans ce cadre, cette direction dispose de (02) services à savoir :

-Le **Service Commercial** qui s'occupe de la gestion de la clientèle et de l'élaboration des statistiques d'exploitation. Il se charge aussi de la cotation, de la facturation du transport des marchandises par voie maritime et du suivi du fret payable à destination .A cet effet, il dispose de (02) sections qui sont : la Section Marketing et statistiques puis la Section Cotation et Facturation.

-Le **Service Exploitation** qui se charge de tout mettre en œuvre pour assurer la gestion judicieuse de l'exploitation des navires et des droits de trafic à travers les accords armatoriaux. Il est composé de deux (02) sections : la Section Opérations Portuaires et la Section Gestion des slots.

### **2-2-2 La Direction de la Consignation et du Transit(DCT) :**

Cette direction est chargée entre autre de toutes les activités liées au transit, à la consignation des navires et d'autres activités connexes. Ainsi, elle doit offrir le meilleur des services à tous les armements consignés et aux clients conformément aux contrats conclus avec eux.

### **Paragraphe2 : Activités, Ressources et Environnements de la CO.BE.NA.M**

Il met en exergue les activités, les ressources et l'environnement de la CO.BE.NA.M.

#### **I-Activités :**

La CO.BE.NA.M a pour activité principale le transport maritime des biens et des personnes en provenance comme à destination du territoire national. Autour de cette activité principale, gravitent les activités secondaires telles que la consignation des navires, le transit, le magasinage, et le camionnage.

#### **1- L'activité principale :**

A la suite de la convention du 11juillet 1974, l'objectif le plus important fixé à la CO.BE.NA.M est le transport maritime des marchandises et des personnes entre le Bénin et les autres ports du monde. Dans le but d'atteindre cet objectif, la CO.BE.NA.M procédait à des affrètements de navires jusqu'en 1978, avant de disposer de son propre navire cargo de 4420 tonnes. Etant vieux de (08) ans, ce navire

était acquis d'occasion à neuf cent million de francs CFA(900 000 000) et a été baptisé « M/S Ganvié ». Au cours de la même année, le navire était mis en service en ligne régulière sur la façade Ouest de l'Europe et la Cote Ouest Africaine avec pour Port d'attache le Port de Cotonou.

Après douze ans d'exploitation, le Conseil d'Administration décide de céder le navire cargo « M/S Ganvié » en Aout 1990. Cette cession est due aux difficultés liées au poids de son âge, aux frais trop élevés qu'engendrait son entretien, aux conséquences néfastes de la crise dans le secteur maritime et à l'obsolescence de ses équipements avec pour conséquence le licenciement du personnel navigant. A la suite de cette cession, la CO.BE.NA.M a noué une relation très fructueuse avec certains armements africains, ce qui lui permettait de louer des espaces à bord de leurs navires pour assurer le transport du trafic qu'elle recrute. Ce partenariat a existé pendant quelques années pour disparaître à la suite de la liquidation des prestataires tels que la S.I.T.R.A.M (Société Ivoirienne de Transport Maritime) en Côte d'Ivoire et la CO.SE.NA.M (Compagnie Sénégalaise de Navigation Maritime) au Sénégal. Notons que pour le moment, la CO.BE.NA.M s'adonne uniquement à des activités secondaires tout en mettant en œuvre un projet d'acquisition d'un nouveau navire pour à nouveau se remettre à flot.

## **2-Les activités secondaires :**

En dehors du transport maritime, la CO.BE.NA.M exerce d'autres activités secondaires telles que, la consignation de navires, le transit, le magasinage, le camionnage ainsi que la location des espaces (Terrains et Parking) aux agents commerciaux.

### **2-1. La consignation de navires :**

La consignation de navires est une opération par laquelle la CO.BE.NA.M représente certains armateurs étrangers. Ainsi, elle remplit les formalités administratives et portuaires au nom et pour le compte de ces armateurs moyennant le versement d'une rémunération appelée « Commission ».

## **2-2. Le transit :**

Le transit est une activité exercée par la CO.BE.NA.M depuis les années 1990. Il consiste à se substituer aux propriétaires ou aux réceptionnaires des marchandises dans toutes les tâches administratives et douanières visant l'expédition (à l'export) ou l'enlèvement (à l'import) des marchandises à destination ou en provenance du Bénin. A cet effet, la CO.BE.NA.M a la qualité de Commissionnaire Agréé en Douane (CAD) qui est conféré par le ministère en charge des finances pour l'exercice de l'activité de transit. Le transit s'exerce à travers un ordre de transit délivré par celui au profit de qui l'opération sera exécutée ou son représentant.

## **2-3. Le magasinage :**

C'est une activité par laquelle la CO.BE.NA.M se charge du stockage, de la sécurité et de la livraison des marchandises appartenant à ses clients dans un délai bien défini.

## **2-4. Le camionnage :**

Le camionnage est une activité qui vient pour compléter le transit maritime et le magasinage. Il consiste à transporter les marchandises des clients jusqu'à leur destination par le biais des camions sans occulter bien entendu les autorails

## **2-5. La location de terrains :**

C'est une opération qui consiste à mettre en bail, des domaines ou des espaces à toute personne physique ou morale, exerçant une activité commerciale nécessitant des espaces. Il s'agit par exemple des parkings de regroupement et de vente des véhicules d'occasion à Ekpè et Sèmè.

Toutes ces activités secondaires viennent renforcer le transport maritime et contribuent en grande partie à orienter la Compagnie vers un avenir prometteur. Actuellement, la CO.BE.NA.M n'exerce plus les deux avant-dernières activités présentées ci-dessus, du fait qu'elle a rompu momentanément avec son activité principale.

La réalisation de toutes ces activités ne pourrait être effective si la Compagnie ne disposait pas d'un certain nombre de ressources.

## **II- Ressources :**

Les ressources de la CO.BE.NA.M sont de (03) ordres à savoir : **les ressources humaines, les ressources matérielles et les ressources financières.**

### **1- Les ressources humaines :**

L'homme est le capital le plus indispensable de toute firme. A cet effet, les ressources humaines d'une entreprise passent par l'existence un certain nombre de personnels qualifiés et compétents participant ainsi à la vie de cette entreprise. Le personnel de la CO.BE.NA.M se répartit par catégorie socioprofessionnelle.

### **2- Ressources matérielles :**

Les moyens matériels sont en général, les équipements, les immobilisations et les fournitures diverses mis à la disposition du personnel en vue d'une parfaite exécution des tâches d'une entreprise .A la CO.BE.NA.M, on peut compter un lot important de matériels et mobiliers de bureau, de fournitures de bureau, de matériels de transport(Auto et moto),de bâtiments et de terrains.

### **3- Ressources financières :**

Le bon fonctionnement d'une entreprise dépend de sa capacité financière. Ainsi les ressources financières de la CO.BE.NA.M sont tenues dans des comptes ouverts auprès des banques commerciales de la place. On peut citer entre autre ECOBANK, DIAMOND BANK, BOA, BSIC, et Banque Atlantique. La CO.BE.NA.M dispose également d'un compte auprès de la BCEAO et du trésor public. Ces banques reçoivent les différentes transactions de la compagnie. Les ressources financières de la CO.BE.NA.M proviennent :

- Des produits générés par les activités de transit et de consignation ;
- Des redevances sur les droits de trafic ;
- Des intérêts sur dépôts à terme ;
- D'autres produits (location de terrain, de bâtiments).

Son capital social est de 550.000.000 FCFA. L'exercice de toutes ses activités est rendu possible dans un environnement avec lequel la CO.BE.NA.M entretient des relations.

### **III- L'environnement de la CO.BE.NA.M :**

Il s'agit de l'environnement immédiat qui agit sur la COBENAM et avec lequel elle entretient des relations. L'objectif final de toute entreprise est d'accroître son chiffre d'affaires. Dans ce sens, elle doit satisfaire un ensemble de besoins ressentis par les consommateurs. C'est pourquoi la CO.BE.NA.M entretient des relations très proches avec les clients, les fournisseurs, les concurrents et certains prestataires de services.

#### **1-1 Les fournisseurs :**

La CO.BE.NA.M entretient de fortes relations avec un certain nombre de fournisseurs qui lui fournissent des prestations de services dans le cadre de l'exercice de ses activités. Ainsi, étant une société de prestation de service, elle s'est entourée de diverses catégories de fournisseurs .On peut citer :

- Le PAC, le CNCB, la SOBEMAP, la DGDDI dans le cadre des opérations portuaires, maritimes et douanières ;
- La SOCAR BENIN, la SONAEC BENIN, le QUALITEC, la CFAO, l'AER, la SODIREP en ce qui concerne l'achat des matériels et mobiliers de bureau des matériels de transport... ;
- La SBEE, BENINTELECOM, la SONEB dans le cadre des prestations relatives à l'électricité la téléphonie, l'internet et l'eau courante.

#### **1-2 Les clients :**

C'est l'élément le plus déterminant du micro environnement. A la CO.BE.NA.M, les clients sont considérés comme toute personne qui jouit de ses prestations. Nous pouvons citer comme par exemple les importateurs, les exportateurs, les transitaires et les locataires.

### **1-3 Les concurrents :**

Il s'agit de toute personne physique ou morale qui exerce les mêmes activités ou similaires tout en offrant des conditions avantageuses ou non que la CO.BE.NA.M. Depuis les années 1986, la CO.BE.NA.M s'est retrouvée dans un environnement fortement concurrencé par de puissants groupes occidentaux et américains tels que : le GROUPE BOLLORE, MAERSKBENIN, SMTC, SAGA BENIN, GETMA. L'Etat doit donc mettre à la disposition de la CO.BE.NA.M les moyens nécessaires pour lui permettre de s'imposer rigoureusement sur le marché et d'être en position de leader sur le terrain de bataille où elle se trouve confrontée à de puissants concurrents disposant de grands moyens capitalistiques et logistiques.

### **1-4 L'Etat :**

Ici, l'Etat est considéré comme un élément de l'environnement immédiat de la CO.BE.NA.M. Elle doit au fur et à mesure rendre compte à son ministère de tutelle (Ministère en charge de l'Economie Maritime, des Transports Maritimes et des Infrastructures Portuaires) qui se chargera de les évoquer en conseil des Ministres.

## **2- Le macro-environnement :**

Le macro-environnement est l'ensemble des variables qui sortent du champ de contrôle de l'entreprise. Mais elle doit s'y adapter pour exercer au mieux ses activités. Le macro-environnement de la CO.BE.NA.M est composé de quatre(04) variables. On distingue donc :

- **L'environnement politico légal** (il compose essentiellement le cadre juridique) ;
- **L'environnement économique** (son influence sur l'entreprise dépend du niveau économique du pays) ;
- **L'environnement socioculturel** (l'entreprise s'adapte à la promotion de la culture au sein de la collectivité à laquelle elle appartient ; la sociologie reste et demeure un élément dont la prise en compte dans tel projet s'avère indispensable) ;

- **L'environnement technologique** (la technologie impacte l'entreprise au niveau de sa prestation de service. Elle constitue une menace pour les entreprises qui n'ont pas les moyens de s'y adapter comme la CO.BE.NA.M).

Ajouté à tout cela la CO.BE.NA.M est confrontée à :

- **L'environnement démographique** (qui fait que les contraintes du marché la clientèle et les nombreux besoins d'emploi agissent sur la compagnie).

- **L'environnement géographique** (qui fait que la CO.BE.NA.M entretient certaines relations avec ses partenaires étrangers et le reste du monde).

- **L'environnement institutionnel** (qui est l'ensemble des institutions nationales internationales, des lois et des règlements qui régissent le marché d'activités maritimes).

## **SECTION 2 : Déroulement du stage, Problématique, questions de recherches, objectifs et intérêt de l'étude**

Il s'agit d'une part du déroulement de notre stage à la CO.BE.NA.M et d'autres parts la problématique, les questions de recherches, les objectifs et l'intérêt liés à notre étude.

### **Paragraphe 1 : Déroulement du stage**

Ici nous ferons un succinct descriptif des trois mois de stage effectués à la CO.BE.NA.M à travers la présentation de son organisation et système comptable la synthèse des tâches exécutées et les difficultés rencontrées.

#### **1-Organisation et système comptable**

Toute entreprise opte pour une bonne organisation comptable en vue de faciliter ses opérations. La CO.BE.NA.M utilise le plan comptable général SYSCOA. Dans le cadre de l'organisation comptable, elle a opté pour le système centralisateur compte tenu de son chiffre d'affaires, de sa taille et d'autres critères.

L'organisation comptable suivant le système centralisateur se caractérise par :

- La création de journaux spécialisés, journaux auxiliaires dans un enregistrement de même type de jour ; c'est à partir des journaux que sont tenus les grands auxiliaires ;
- La comptabilisation périodique (au moins une fois par mois) des journaux auxiliaires dans un journal unique appelé journal centralisateur ou journal général. Chaque journal auxiliaire fait l'objet d'un article dans le journal centralisateur .C'est à partir du journal centralisateur qu'est le grand livre.

En effet, elle utilise ce système à cause des nombreux avantages qu'il comporte tels que :

- ❖ La rapidité dans l'enregistrement des écritures ;
- ❖ La tenue régulière des comptes ;
- ❖ La limitation des erreurs.

### **-Logiciel de traitement comptable :**

La CO.BE.NA.M, pour l'enregistrement de ses données, utilise le logiciel PERFECTO. C'est un logiciel de comptabilité générale et budgétaire adapté aux spécificités du plan comptable des pays ou organisme particuliers. Ses caractéristiques en font l'outil indispensable pour la tenue d'une comptabilité régulière. L'installation du programme est entièrement automatique. Ce logiciel est choisi à cause de sa facilité d'utilisation et de son adaptation aux réalités de toute entreprise.

## **2- Synthèse des tâches exécutées**

Ces travaux se sont déroulés au niveau de la section Comptabilité de la Direction Administrative et Financière.

Nous avons exécuté, en collaboration avec des agents spécialisés, les tâches suivantes :

- Imputation et enregistrement des pièces comptables ;

- Etablissement des états de rapprochement bancaire.

### **a-Imputation et enregistrement des pièces comptables**

L'imputation comptable est la transcription sur pièces comptables des numéros de compte relatifs aux opérations réalisées par l'entreprise. Les documents essentiels pour mener à bien ces imputations sont : les pièces à imputer et le plan comptable de la compagnie qui s'inspire du plan SYSCOA. Avant toute chose, une analyse de ces pièces s'impose. Une fois les pièces analysées, nous passons les écritures tout en respectant les principes comptables.

### **b-Etat de rapprochement bancaire**

L'établissement de l'état de rapprochement bancaire est une opération qui consiste en l'harmonisation des soldes des comptes bancaires tenus par la banque et l'entreprise.

En effet, les chèques délivrés par l'entreprise étant souvent présentés à l'encaissement par le bénéficiaire que plus tard, il en résulte l'apparition d'un déséquilibre entre le solde du compte « Client » tenu par la banque et le solde du compte. En plus, des virements bancaires, les frais de tenue de comptes dont l'entreprise n'est pas avertis, sont des éléments qui entraînent la différence des soldes.

Pour avoir les soldes égaux aussi bien du côté de l'entreprise que du côté de la banque, on procède à l'état de rapprochement du compte « CO.BE.NA.M » tenu par la banque en s'appuyant sur le relevé bancaire. Pour aboutir à une concordance des soldes, nous procédons à une comparaison du relevé bancaire et du compte « banque » tiré du grand livre de l'entreprise. Cette comparaison permet de pointer les opérations enregistrées aussi bien par l'entreprise que par la banque. Après pointage, nous présenterons l'état de rapprochement bancaire de la façon suivante :

- Inscrire sur le compte « banque à la CO.BE.NA.M » les opérations non comptabilisées par la compagnie (les opérations qui figurent sur le relevé bancaire) ;

- Inscrire sur le compte « CO.BE.NA.M à la banque » les opérations non comptabilisées par la banque « les opérations enregistrées dans le grand livre de l'entreprise » ;
- Calculer les deux (02) soldes qui doivent être identiques mais de nature contraire.

### **3-Forces et faiblesses de la compagnie**

#### **- Les forces**

Nous pouvons citer :

- ✓ La compagnie dispose des cadres compétents, dynamiques et dévoués dont le savoir-faire lui permet de faire face à ses défis ;
- ✓ Elle dispose d'un système comptable informatisé lui permettant l'enregistrement rapide des différentes opérations ;
- ✓ La compagnie dispose d'un manuel de procédures permettant l'exécution rapide des tâches.

#### **- Les faiblesses :**

La CO.BE.NA.M révèlent des faiblesses au nombre desquelles nous pouvons citer :

- ✓ La baisse du chiffre d'affaire due au fait qu'elle est confrontée à une forte concurrence dans le secteur maritime et qu'elle n'exerce que ses activités secondaires.
- ✓ La non-exécution de l'activité principale liée au fait que la CO.BE.NA.M ne dispose plus d'un navire ;
- ✓ Le manque de matériels adéquats pour faire face à la concurrence ;
- ✓ Manque d'innovation dans le domaine du Marketing pour faire face à la concurrence ;

### **4- Difficultés rencontrées**

Nous tenons à signaler que nous n'avons pas rencontré de difficultés quant à la collecte d'informations ; car nous avons eu les états financiers de 2011 à 2013.

## **Paragraphe 2 : Problématique, questions de recherches, objectifs et intérêt de l'étude**

Dans cette partie il est question de présenter le cadre dans lequel nous allons conduire notre étude. C'est dans cette optique que se présentent de manière successive, la problématique, les questions de recherches, les objectifs et les intérêts de l'étude.

### **I- Problématique :**

L'avènement de la libéralisation des échanges dans l'espace UEMOA en 1990 a profondément modifié la structure du marché, en faisant perdre aux entreprises d'Etat leur monopole. Celles –ci se retrouvent de ce fait dans un environnement en mutation, concurrentiel, très dynamique auquel elles devront s'adapter pour survivre.

Malheureusement, les habitudes de gestion peu orthodoxes acquises dans la période avant libéralisation ne font qu'empirer l'état de ces entreprises, les plongeant dans une léthargie et une incapacité totale à faire face à la concurrence. Il s'en est suivi une vague de disparition et de liquidation de nombreuses entreprises publiques. Or le souci primordial de tout Etat est d'avoir des entreprises performantes et compétitives devant contribuer à la croissance économique et à la réduction de la pauvreté. C'est fort de cette logique que les dirigeants d'entreprises ont le devoir d'assurer une gestion saine de leur structure. Pour améliorer son activité, l'entreprise se doit à travers ses prestations de services de satisfaire sa clientèle. Aussi le dirigeant doit–il être en mesure de mettre à la disposition de la firme dont il a la charge, des ressources suffisantes pouvant permettre d'assurer la pérennité de son exploitation. Certes, il ne s'agit pas uniquement pour le gestionnaire de procurer une masse suffisante de ressources à l'entreprise mais aussi de trouver les ressources les plus adéquates pour faire face au Besoin de Financement Global qu'exprime l'entreprise à un moment donné de son évolution. Pour ce faire l'entreprise doit être capable de créer de la valeur, de faire face à ses engagements et de rembourser ses dettes en temps voulu. C'est pourquoi, une bonne gestion de ses activités s'impose pour la survie de celle –ci. La CO.BE.NA.M née de la coopération entre le BENIN et l'ALGERIE est une compagnie spécialisée dans le transport des biens et des personnes par voie maritime.

Suite à la libéralisation des échanges commerciaux dans le secteur maritime, cette compagnie a été confrontée à de nombreuses difficultés. En d'autres termes la CO.BE.NA.M a dû faire face à une concurrence très rude et son chiffre d'affaires a connu une nette diminution passant entre 2012 et 2013 de 1 130 515 510 à 961 379 976. En vue de faire face aux enjeux de la mondialisation, et de continuer à jouer son rôle socio-économique, la CO.BE.NA.M a dû adopter une politique de modernisation de ses activités. Notre étude dont le thème est : **ANALYSE FINANCIERE COMME OUTIL DE GESTION D'UNE ENTREPRISE PRESTATAIRE DE SERVICE**, est faite en prenant le cas concret de la CO.BE.NA.M.

L'appréciation de la santé financière de la CO.BE.NA.M nous amène à nous poser la question suivante : la performance de la compagnie est – elle menacée par son environnement concurrentiel ? Pour répondre à cette question, nous passons par les questionnements ci-après :

-l'équilibre financier est-il respecté à la CO.BE.NA.M ?

- quel est l'impact de l'Excédent Brut d'Exploitation sur la rentabilité économique de la CO.BE.NA.M ?

## **II- Intérêt de l'étude :**

### **Intérêt personnel**

L'étude de notre thème nous a permis d'apprécier la santé financière qui met en exergue les performances de la CO.BE.NA.M.

### **Intérêt pour la CO.BE.NA.M**

L'élaboration d'un rapport au terme de l'appréciation de la santé financière de la CO.BE.NA.M est susceptible de constituer un document pouvant être consulté par les dirigeants de l'entreprise dans l'atteinte de l'objectif visant à obtenir une gestion saine et éclairée de la compagnie.

### **Intérêt scientifique**

Les résultats de notre étude peuvent être considérés comme de la documentation mettant en évidence des données réelles, qualitatives et véritables pouvant servir à d'autres recherches ultérieures dans le domaine.

### **III- Objectifs de recherche**

**Objectif général** : Cet objectif constitue le fondement de la rédaction de notre mémoire. Il se perçoit à travers l'appréciation de la performance de la CO.BE.NA.M au regard de ses activités.

**Objectif spécifique n°1** : Apprécier l'équilibre financier de la CO.BE.NA.M,

**Objectif spécifique n°2** : Evaluer l'impact de l'Excédent Brut d'Exploitation sur la Rentabilité Economique des activités de la CO.BE.NA.M.

## **CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTERATURE, HYPOTHESES DE RECHERCHE ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE**

Ce chapitre a pour objectif de présenter la revue de littérature, les hypothèses qui se rapportent au sujet et la méthodologie de recherche.

### **SECTION 1 : Revue de littérature**

Dans le cadre de toute recherche, la revue de littérature permet de s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises sur le sujet ou le domaine abordé. Elle nous permet donc de parcourir des auteurs et des travaux déjà effectués en ce qui concerne notre étude afin de suivre une méthode de travail bien définie.

#### **Quelques définitions :**

La théorie financière d'une entreprise utilise conjointement le concept d'analyse financière et de diagnostic financier.

#### **I- Analyse financière**

L'analyse devient alors « un ensemble des travaux qui permettent d'étudier la situation de l'entreprise, d'interpréter les résultats et d'y prendre les décisions qui impliquent des flux monétaires. Son but est de porter un jugement destiné à éclairer les actionnaires, les dirigeants, les salariés et les tiers sur l'état de fonctionnement d'une firme, face aux risques auxquels elle est exposée en se servant d'informations et des sources externes». Reposant avant tout sur l'exploitation d'informations économiques et comptables, l'analyse financière vise à redécouvrir la réalité à partir de donnée « codée ». Selon DELAHAYE Jacqueline et Florence, l'analyse financière a pour objectifs :

- de mesurer et d'expliquer les performances de l'entreprise ;
- de porter un jugement global sur sa situation financière ;
- d'anticiper, dans la mesure du possible, les perspectives à venir ;
- de proposer des mesures visant à corriger ou à améliorer cette situation.

Elle doit être conduite de manière rigoureuse à partir d'une démarche précise.

Le graphique ci-dessous définit les démarches nécessaires à la réalisation d'une analyse financière rigoureuse

Deux préalables :

<b>D'abord bien comprendre l'activité...</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Le(s) marchés</li><li>▪ Le(s) produits</li><li>▪ Le processus de fabrication</li><li>▪ Le réseau de distribution</li><li>▪ Les hommes et les femmes de l'entreprise</li></ul>



<b>... et les choix comptables effectués par l'entreprise</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Rapport des commissaires au compte</li><li>▪ Principes comptable</li></ul>

Un plan a quatre  
Étapes :

<b>La génération de richesse ...</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Analyse du chiffre d'affaires Croissance interne/externe Croissance prix /volume</li><li>▪ Analyse des marges Structure Effet ciseau Effet point mort</li></ul>



<b>...Nécessité des investissements...</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Besoin en fond de roulement</li><li>▪ Actifs immobilisés</li></ul>



<b>... qui doivent être financés...</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Dette, capitaux propre, autofinancement</li><li>▪ Risque de transformation/liquidité, de taux d'intérêt et de change</li></ul>



<b>...et être suffisamment rentables...</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Analyse des rentabilités économiques et des capitaux propres : effet de levier</li></ul>

<b>Selon que vous soyez actionnaire ou prêteur</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Comparaison rentabilité économique/ taux exigés par les actionnaires et les prêteurs</li><li>▪ Création de la valeur</li><li>▪ Risque de solvabilité</li></ul>

Graphique n°1 : Démarche d'une analyse financière

Source : Pierre VERNIMMEN ; (2014) « Finance d'entreprise » DALLOZ

### **a- Le compte de résultat**

Le compte de résultat regroupe les produits et charges relatifs à trois domaines d'activité : l'exploitation, les opérations financières, les opérations exceptionnelles. Il dégage trois indicateurs partiels de résultats (le résultat d'exploitation, le résultat financier, le résultat exceptionnel), un indicateur semi-global (le résultat courant avant impôt) et un indicateur global après impôt (le résultat de l'exercice).

### **b- La Capacité d'Autofinancement Globale (CAFG)**

Selon Elie COHEN La capacité d'autofinancement constitue une évaluation comptable du « cash-flow net », ou surplus monétaire potentiel dégagé par l'entreprise au cours de l'exercice. « Surplus monétaire net », la CAF est calculée après impôts, ce qui signifie qu'elle est établie après déduction de l'impôt sur les bénéfices. « Surplus monétaires globale », la CAF est dégagée sur l'ensemble des aspects de l'activité et prend en compte aussi bien les opérations d'exploitation, les opérations financières et exceptionnelles, contrairement à l'EBE (Excédent Brut d'Exploitation) calculé sur les seules opérations courantes.

### **c- L'équilibre financier**

L'équilibre financier est la position de la stabilité du rapport entre les ressources financières et les emplois. Selon COHEN Elie L'équilibre financier est perçu dans une entreprise suivant la règle de **l'équilibre financier minimum**. La règle de **l'équilibre minimum** est une règle selon laquelle les emplois stables doivent être financés par des ressources stables. Il s'agit d'une règle de bon sens et de prudence.

En effet, les ressources attendues des actifs immobilisés s'étalent sur la durée de vie de ces actifs. Il est logique de vouloir utiliser ces ressources pour rembourser les financements correspondants. Pour cela, il faut que la durée des emplois et des ressources soient sensiblement du même ordre. Le non-respect de cette règle risquerait d'entraîner des problèmes de trésorerie.

L'étude de l'équilibre financier est réalisée à partir du bilan financier qui est obtenu après les retraitements et les reclassements des postes du bilan comptable. Ci-dessous nous verrons quelques agrégats de l'équilibre financier :

#### **d- Le Fonds de roulement Net(FRN)**

Le Fonds de Roulement Net représente l'excédent des ressources stables après le financement de l'actif immobilisé. Il représente une ressource structurelle essentielle ou prépondérante qui doit permettre de financer le cycle d'exploitation de l'entreprise.

Selon DELAHAYE Jacqueline et Florence, le Fonds de Roulement Net est la partie des ressources durables qui concourt au financement de l'actif circulant. Il constitue une garantie de liquidité de l'entreprise. Plus il est important, plus grande est cette garantie. Généralement le fonds de roulement d'une entreprise se calcule de deux façons, sur une base des postes du bilan arrêté à une date déterminée.

Le fonds de roulement se calcule donc à partir des éléments du haut du bilan tout comme ceux du bas du bilan.

Arithmétiquement les formules se présentent comme suit :

$$\text{FRNG}=\text{CPE} -\text{AI} \text{ ou } \text{FRNG}=\text{AC}-\text{DCT}$$

#### **e- Le Besoin en Fonds de Roulement(BFR)**

Encore appelé le Besoin de financement global, le BFR est la part de l'actif circulant non financée par le passif circulant. Il reflète la capacité de l'entreprise à générer les ressources nécessaires au financement de son cycle d'exploitation sans devoir recourir au financement externe.

$$\text{BFR}=\text{B.E} -\text{R.E}$$

Pour mieux comprendre le BFR, il est nécessaire de comprendre la notion de cycle d'exploitation qui est à l'origine de ce besoin. Dans une entreprise commerciale, le cycle d'exploitation est composé d'une part de l'ensemble des opérations d'exploitation telles que : les achats des marchandises, leur stockage, ainsi que les ventes, appelées communément besoin d'exploitation, et d'autre part par des

opérations appelées ressources d'exploitation ou ressources cycliques qui regroupent les dettes d'exploitation à savoir :

- Avances et acomptes sur commandes en cours,
- Dettes fournisseurs et comptes rattachés,
- Produits constatés d'avance relatifs à l'exploitation.

Toutefois la différence entre ces besoins d'exploitation et ressources d'exploitation constitue le besoin en fonds de roulement.

De cette théorie deux situations se dégagent :

- Le BFR peut être négatif, on parlera alors d'une ressource de financement ;
- Le BFR peut être positif, on parle d'un besoin de financement.

#### **f- La Trésorerie Nette(TN)**

La Trésorerie est la différence entre l'actif de trésorerie et le passif de trésorerie. En Outre il existe une relation entre le FR, le BFR et la TN. si nous partons de l'équilibre du bilan :  $\text{actif} = \text{passif}$ , nous pouvons obtenir  $\text{TN} = \text{FR} - \text{BFR}$  après quelques transformations.

Comme dans le cas précédent l'étude de la trésorerie peut dégager les trois situations suivantes :

- Quand le fonds de roulement est inférieur au besoin en fonds de roulement, on parle d'une trésorerie négative ;
- Quand le fonds de roulement est supérieur au besoin en fonds de roulement, on parle d'une trésorerie positive.
- Quand le fonds de roulement est égal au besoin en fonds de roulement, on parle d'une trésorerie nulle.

Ainsi la trésorerie d'une entreprise à une date donnée est la différence à cette même date entre les ressources mises en œuvre pour financer son activité et les besoins entraînés par cette même activité.

Cependant la gestion de la trésorerie permet d'assurer les relations quotidiennes avec les banques et de décider de la répartition et de l'utilisation des crédits disponibles.

C'est à partir de l'interprétation de la position de trésorerie qu'intervient la gestion proprement dite dont la phase finale est constituée par le contrôle de l'évolution de la trésorerie par rapport au budget.

## **1- Utilisation des soldes significatifs de gestion et des éléments du bilan pour une analyse comptable**

### **Soldes intermédiaires de gestion**

Le tableau des soldes intermédiaires de gestion opère un regroupement en sept étapes et permet ainsi le calcul de sept indicateurs d'activité ou de performance :

- La marge commerciale,
- La production de l'exercice,
- La valeur ajoutée,
- l'excédent brut d'exploitation(ou l'insuffisance brute d'exploitation),
- Le résultat courant avant impôt,
- Le résultat exceptionnel,
- Le résultat de l'exercice.

- La marge commerciale correspond à un excédent retiré des opérations commerciales, après couverture des seules charges externes d'approvisionnement. Elle est obtenue par la formule de calcul suivante :

$$\begin{array}{r} \text{Ventes de marchandises} \\ \underline{- \text{Coût d'achat des marchandises}} \\ = \text{Marge commerciale} \end{array}$$

- La production de l'exercice constitue une simple mesure du flux d'activité productive puisqu'elle ne prend en compte aucune des charges supportées par l'entreprise dans le cadre de cette activité et ne peut donc être considérée comme une notion du résultat.

$$\begin{array}{r} \text{Production vendue} \\ + \text{Production stockée} \\ \underline{+ \text{Production immobilisée}} \\ = \text{Production de l'exercice} \end{array}$$

- La *valeur ajoutée* mesure la richesse créée par l'entreprise. Celle-ci, considérée comme une entité microéconomique, productrice de biens et de services marchands, fournit à l'économie globale une contribution propre qui peut être saisie à partir de la formule et du schéma suivant :

$$\frac{\text{Valeur des biens et services fournis à l'économie} \\ \text{Prestations reçues de l'économie}}{\text{= Valeur ajoutée}}$$

En termes plus techniques, on pourra alors écrire

$$\frac{\text{Production de l'exercice} \\ \text{+Marge commerciale} \\ \text{–Consommations de l'exercice en provenance de tiers}}{\text{= Valeur ajoutée}}$$

- L'*excédent brut d'exploitation* correspond à une « épargne » potentielle engendrée par l'activité d'exploitation. En effet, la valeur ajoutée, richesse créée par l'entreprise, constitue l'enveloppe susceptible d'être répartie entre les partenaires et ayants droit concernés de façon permanente par l'activité courante. On pourra alors écrire :

$$\frac{\text{Valeur ajoutée} \\ \text{+Subvention d'exploitation} \\ \text{–Impôts, taxes et versements assimilés} \\ \text{–Charges de personnel}}{\text{= Excédent brut(ou insuffisance brut) d'exploitation}}$$

- Le *résultat d'exploitation* se déduit de l'EBE après prise en compte des dotations aux amortissements et provisions qui ne sont pas décaissées au bénéfice d'autrui, mais qui traduisent , par un jeu d'écritures, l'évaluation comptable de charges relatives soit à la dépréciation des actifs durables ,soit à des risques pesant sur l'entreprise. On pourra alors écrire :

$$\begin{array}{r} \text{EBE(ou IBE)} \\ + \text{Reprise sur charges et transferts de charges} \\ - \text{Dotations aux amortissements et provisions} \\ - \text{Autres charges} \\ \hline = \text{Résultat d'exploitation} \end{array}$$

- Le *résultat courant avant impôt* se déduit du résultat d'exploitation près intégration :

- des produits et charges à caractère financier,
- des produits et charges liés aux « opérations faites en commun »

On pourra alors écrire :

$$\begin{array}{r} \text{Résultat d'exploitation} \\ + \text{Produits financiers} \\ - \text{Charges financières} \\ \hline = \text{Résultat courant avant impôts} \end{array}$$

- Le *résultat exceptionnel* est obtenu directement par comparaison des produits et charges exceptionnels, mais il est par la suite intégré à la chaîne de calcul.

On pourra alors écrire :

$$\begin{array}{r} \text{Produits exceptionnel} \\ - \text{Charges exceptionnelles} \\ \hline = \text{Résultat exceptionnel} \end{array}$$

- Enfin, le *résultat de l'exercice* est dégagé au terme de cette série de calculs.

$$\begin{array}{r} \text{Résultat courant avant impôt} \\ + \text{Résultat exceptionnel} \\ - \text{Participation des salariés} \\ - \text{Impôt sur les bénéfices} \\ \hline = \text{Résultat de l'exercice} \end{array}$$

## 2- Utilisation de la méthode des ratios pour une analyse comparative

### Méthode des Ratios

La méthode des ratios se trouve largement utilisée en analyse financière, mais également quoi que de façon plus extensive dans les autres disciplines de gestion. Elle s'attache à «établir des rapports significatifs entre grandeurs, généralement monétaire, concernant deux éléments du patrimoine ou de l'activité de l'entreprise. » en analyse financière elle fait l'objet de l'application la plus systématique, au point de constituer un domaine méthodologique relativement autonome et non pas seulement une « boîte à outils », dans laquelle les analystes viendraient puiser à l'occasion. C'est pourquoi l'étude des ratios financiers fournit une illustration privilégiée de l'efficacité de la méthode. De multiples classements sont proposés à propos des ratios financiers :

- Les ratios de structure :

Ce sont des indicateurs qui caractérisent la composition du patrimoine en mesurant des rapports relatifs à l'actif ou au passif du bilan. A propos de l'actif, on cherche à dégager le poids de chaque élément pour faire ressortir l'impact des conditions techniques et économiques. Les ratios de structure concernant le passif fournissent pour leurs parts des indications sur la composition du financement. D'une part ils permettent d'apprécier l'autonomie dont l'entreprise fait preuve en matière de financement. D'autre part ils permettent de juger la stabilité du financement.

- Les ratios de synthèse

Alors que les ratios de structure sont établis sur l'actif et le passif considérés séparément, les ratios de synthèse rapprochent systématiquement les éléments d'actif et de passif. Ils permettent ainsi de traduire soit les conditions de financement de certains éléments de l'actif soit les possibilités de remboursement des dettes à court terme par les composantes de l'actif circulant, liquides à court terme.

- Les ratios de rotation

Ils concernent pour leur part les stocks, les créances commerciales et les dettes fournisseurs. En mesurant les délais et les vitesses de rotation de ces éléments du bilan, on éclaire à la fois les conditions d'activité et leurs incidences sur la solvabilité.

- Les ratios de rentabilité

Ils permettent l'étude des performances de l'entreprise. Certains de ces ratios reposent sur la comparaison entre les résultats obtenus et le montant des opérations de production et de vente qui a permis de les engendrer. On raisonne alors en termes de **Marge**. D'autres ratios comparent les résultats de l'entreprise aux moyens mis en œuvre pour les dégager. Ces moyens peuvent correspondre à des éléments figurant à l'actif. Ils peuvent également être évalués en terme financier à travers les capitaux avancés par les propriétaires de l'entreprise **Ratios de rentabilité**.

- Exemples de Marge :

- La marge brute sur chiffre d'affaires (MB/CA) exprime la rentabilité de l'activité commerciale. Si ce ratio est négatif ou s'il est insuffisamment positif, cela signifie que l'entreprise a une structure d'exploitation qui risque à plus ou moins brève échéance de la mettre en péril.
- La marge nette sur chiffre d'affaires (MN/CA) est l'expression de la rentabilité commerciale de l'entreprise après déduction des charges non décaissées.

- Exemples de Ratios de rentabilité

- Le Ratio de rentabilité financière (ROE) exprime la rentabilité de la valeur comptable des moyens propres dont dispose l'entreprise. Cette rentabilité permet aux apporteurs de capitaux propres de juger si l'entreprise a réalisé un résultat acceptable au moyen du capital à risque dont elle dispose et s' il est possible de distribuer un dividende à condition que la liquidité le permette. Si elle est élevée et, notamment, si elle est supérieure au taux d'intérêt pratiqué sur le marché financier, l'entreprise n'aura pas de difficultés à augmenter ses capitaux propres.

- Le Ratio de rentabilité économique encore appelée rentabilité des capitaux investis, elle a pour but de donner une indication sur la capacité bénéficiaire de l'entreprise en neutralisant la rémunération du capital investi, qu'il s'agisse de fonds propres ou fonds de tiers. Elle exprime la performance de l'exploitation et doit permettre des comparaisons dans le temps et dans l'espace.

Dans de très nombreuses situations, les agents économiques sont confrontés à la nécessité de formuler un jugement sur une entreprise, sa situation, son activité : ils doivent formuler un diagnostic d'entreprise. Lorsque ses préoccupations portent principalement sur des aspects financiers, l'observateur est conduit à établir un diagnostic financier.

## **II- Diagnostic financier :**

Selon COHEN Elie, le diagnostic financier (on parle encore, de façon équivalente, de l'analyse financière) constitue un aspect particulier du diagnostic global de l'entreprise. Il consiste dans l'examen et l'appréciation critique de la situation, des opérations et des résultats financiers de l'entreprise.

Les thèmes majeurs mis en cause par ces démarches peuvent être énoncés à travers quatre ensembles de questions.

- a) Quel jugement porter sur les résultats de l'entreprise ? Comment évoluent-ils en valeur absolue ? Comment peuvent-ils être appréciés en comparaison avec les moyens mis en œuvre pour les obtenir, en comparaison avec ceux obtenus par d'autres entreprises placées dans des conditions d'activité analogues ou, tout simplement, par référence aux objectifs que les propriétaires et les dirigeants de l'entreprise avaient arrêtés.
- b) Comment l'entreprise affronte-t-elle les risques financiers auxquels elle est exposée ? Maîtrise-t-elle les risques de faillite et parvient-elle à assurer sa solvabilité à terme dans des conditions satisfaisantes ou est-elle menacée de difficultés de règlement de ses dettes dans un avenir prévisible ? Maîtrise-t-elle les risques liés à la variabilité, à l'instabilité de ses résultats ? De façon générale, apparaît-elle vulnérable face à l'évolution de son environnement ou

est –elle –dotée de dispositifs de sécurité qui la prémunissent contre les incidents de parcours ?

- c) Quelles sont les sources de financements de l'entreprise et comment sont –elles employées ? La composition des ressources, la structure du financement sont –elles adaptées à la composition et à la nature des emplois ? En d'autres termes, l'entreprise ménage-t-elle des équilibres financiers satisfaisants entre ses ressources et ses emplois ?
- d) L'entreprise maîtrise-t-elle le coût de ses ressources et les utilise-t-elle avec une efficacité suffisante ?

Le diagnostic financier met l'accent sur certaines notions telles que : la liquidité, la solvabilité, soldes intermédiaires de gestion, compte de résultat, équilibre financier, ratios de structure, rentabilité et de performance de l'entreprise.

### **III- Performance :**

La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels et dépend des objectifs fixés. Elle associe efficacité et efficience. L'efficacité consiste pour une entreprise à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définis. L'efficience, quant à elle correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats.

#### **- Hypothèses**

**H<sub>1</sub>** : L'équilibre financier est respecté à la CO.BE.NA.M.

**H<sub>2</sub>** : L'Excédent Brut d'Exploitation dégagé par les activités de la CO.BE.NA.M influence positivement sa rentabilité économique sur la période d'étude.

### **Démarche méthodologique**

Afin de valider nos hypothèses, nous avons fait recours aux méthodes et aux outils suivants :

## **I- Méthode d'investigation**

La technique est « un ensemble de moyens et de procédés qui permettent au chercheur de rassembler des données et des informations sur son sujet de recherche. »

### **1-1- Recherche documentaire**

Elle nous a été très utile dans la définition des concepts de notre sujet et dans l'analyse du cas d'étude. Tout travail scientifique demande au moins un minimum de connaissances sur le thème à traiter. Cette technique nous a permis d'exploiter différents documents de nos prédécesseurs et ouvrages d'auteurs en vue de faciliter notre recherche.

### **1-2 Technique d'interview**

Pour mener notre étude, nous avons effectué un stage de 3 mois au sein de la CO.BE.NA.M pour obtenir des interviews. Ces interviews ont eu lieu avec certains responsables notamment le Directeur Administratif et Financier ainsi que d'autres agents de la CO.BE.NA.M qui nous ont permis d'avoir une idée sur le fonctionnement de ses services et la politique financière de l'entreprise.

## **II- Les outils d'analyse de données**

Les outils d'analyse des données utilisés dans ce travail sont essentiellement le compte de résultat, le bilan financier et les ratios. Ainsi pour une bonne appréciation des résultats obtenus, ceux-ci ont été présentés sous forme de tableaux.

### **2-1 Le compte de résultat**

Le compte de résultat détermine le bénéfice (ou la perte) de l'entreprise réalisé à la fin d'une période de temps donné par confrontation des produits et charges ; il fournit des données qui peuvent être analysées afin d'obtenir des indicateurs utiles pour la gestion.

Le compte de résultat d'exploitation comprend toutes les charges et tous les produits liés à l'activité normale de l'entreprise.

Le compte de résultat financier regroupe en son sein les charges et les produits financiers.

Le compte de résultat exceptionnel comprend les charges et les produits exceptionnels. Il s'agit ici des charges et des produits qui ne proviennent pas de l'activité habituelle de l'entreprise.

La somme des résultats précités donne le résultat net.

## **2-2 Le bilan financier**

Le bilan comptable par sa définition, se soucie de la permanence des ressources et de la durée du cycle d'exploitation. C'est dans cette optique que les ressources et emplois sont présentés selon leur nature. Par ailleurs, l'application de certains principes comptables fait qu'on retrouve dans le bilan comptable, certains postes dépourvus de toute réalité économique. C'est pour toutes ces raisons qu'il faut effectuer un travail préalable de restructuration des comptes avant de les soumettre à un quelconque diagnostic financier. Une étude sera faite de ce bilan, qui sera également utilisé pour l'analyse de l'équilibre financier, ainsi que pour l'évaluation du risque de liquidité.

## **2-3 Les ratios**

Les ratios sont définis comme le rapport entre deux grandeurs des données du bilan ou du compte de résultat. Ce rapport mesure de manière directe et synthétique les performances des décisions d'investissement, de financement et les principaux traits de la structure financière. Ils sont donc des outils de mesure et de contrôle de l'évolution dans le temps et dans l'espace d'un phénomène étudié en analyse financière. Dans le cadre de ce sujet de mémoire, beaucoup de ratios sont calculés et interprétés. C'est le cas des ratios de l'équilibre financier et des ratios de rentabilité.

- **Les ratios de l'équilibre financier**

- **Ratio de la capacité d'endettement (RCE)**

$$\text{RCE} = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Capitaux permanents}}$$

- **Ratio d'autonomie financière (RAF)**

$$\text{RAF} = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Dettes totales}}$$

• **Les ratios de rentabilité**

Evaluer la rentabilité d'une entreprise revient à déterminer sa performance. Ainsi nous utilisons les ratios de rentabilité économique et financière.

- **Rentabilité économique**

Encore appelée rendement des actifs économiques. Elle est mesurée par le taux de rémunération de l'ensemble des ressources stables employées par l'entreprise.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Excédent brut d'exploitation}}{\text{Total actif}}$$

**Les moyens de vérification des hypothèses**

- Pour l'hypothèse n° 1 selon laquelle « : L'équilibre financier est respecté à la CO.BE.NA.M » nous procédons à la mise en évidence des agrégats de l'équilibre financier et ses ratios à savoir :

Le fonds de roulement net (FRN), le besoin en fonds de roulement (BFR), la trésorerie nette (TN).

Ainsi, lorsque le  $\text{FRN} > \text{BFR}$  et  $\text{TN} > 0$ , l'hypothèse est vérifiée.

- Pour l'hypothèse n° 2 « L'excédent brut d'exploitation dégagé par les activités de la CO.BE.NA.M influence positivement sa rentabilité économique sur la période d'étude. » et

Le compte de résultat étant un instrument primordial à partir duquel se détermine la rentabilité économique et financière, nous procédons d'abord à la détermination des soldes intermédiaires de gestion (SIG) en vue de mieux apprécier les différents niveaux de formation du Résultat Net (RN). Alors nous disons que la rentabilité de la CO.BE.NA.M est admissible :

### **CHAPITRE 3 : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE**

Dans ce dernier chapitre, nous nous consacrons d'une part à l'analyse et au commentaire des résultats et d'autre part à la vérification des hypothèses. De plus, il est question de proposer des solutions appropriées en vue de l'amélioration des performances de la CO.BE.NA.M .

#### **SECTION 1 : Analyse et commentaire des résultats**

Dans cette section, il est question de nous consacrer à la présentation, à l'analyse et au commentaire des résultats relatifs aux objectifs spécifiques.

##### **Paragraphe 1 : Analyse de l'équilibre financier**

L'analyse de l'équilibre financier minimum est réalisée à partir du bilan financier qui s'obtient après retraitement et reclassement des postes du bilan comptable.

**Tableau 1** : bilan condensé (actif du bilan)

Masses	2011		2012		2013	
	Montants	Taux	Montants	Taux	Montants	Taux
<b>Actif Immobilisé</b>	942 303 314	19%	883 043 374	21%	879 623 444	19%
<b>Actif Circulant</b>	2 205 553 554	46%	1 758 570 159	41%	2 087 081 759	46%
<b>Trésorerie Actif</b>	1 672 765 332	35%	1 635 110 788	38%	1 533 270 393	35%
<b>Totaux</b>	4 820 622 200	100%	4 276 724 321	100%	4 519 975 596	100%

**Source** : Etats financiers de la CO.BE.NA.M

Du bilan financier condensé de la CO.BE.NA.M, se nous remarquons que sur la période couvrant les exercices 2011,2012 et 2013, les actifs immobilisés,

l'actif circulant et l'actif de trésorerie représentent respectivement en moyenne 19%,44%et 36% de l'actif.

**Tableau 2** : bilan condensé (passif du bilan)

Masses	2011		2012		2013	
	Montants	Taux	Montants	Taux	Montants	Taux
<b>Ressources Stables</b>	2 736 476 315	58%	2 370 674 520	55%	2 598 644 563	57%
<b>Passif Circulant</b>	1 997 423 052	41%	1 831 049 801	43%	1 896 331 033	42%
<b>Trésorerie Passif</b>	86 722 833	02%	75 000 000	02%	25 000 000	01%
<b>Totaux</b>	4 820 622 200	100%	4 276 724 321	100%	4 519 975 596	100%

**Source** : Etats financiers de la CO.BE.NA.M

Du bilan financier condensé de la CO.BE.NA.M, se nous remarquons que sur la période couvrant les exercices 2011,2012 et 2013, les ressources stables, le passif circulant et le passif de trésorerie représentent respectivement en moyenne 57%, 42% et 1,7% du total passif.

### **Les agrégats de l'équilibre financier**

Les agrégats de l'équilibre financier sont des grandeurs ou des indicateurs qui permettent d'apprécier ce dernier. Il s'agit de :

- Le Fonds de Roulement Net(FRN)
- Le Besoin en Fonds de Roulement(BFR)
- La Trésorerie Nette(TN).

**Tableau 3** : détermination des agrégats de l'équilibre financier

Agrégats	Formules	2011	2012	2013
FRN	RS-AI	1 794 173 001	1 487 631 146	1 719 021 119
BFR	AC-PC	208 130 502	-72 479 642	190 750 726
TN	FRN-BFR	1 586 042 499	1 560 110 788	1 528 270 393

**Source** : Etats financiers de la CO.BE.NA.M

**Source** : réalisé par nous même

Le Fonds de Roulement Net a été positif sur toute la période. Ce qui implicitement veut dire que la compagnie finance son actif immobilisé par des ressources à long terme et dispose d'un excédent de ressources pour financer son cycle d'exploitation. Aussi, constatons-nous une faible diminution du FRN en 2012 qui est passé de 1 794 173 001 en 2011 à 1 487 631 146 en 2012 et une augmentation en 2013. Le FRN est passé de 1 487 631 146 à 1 719 021 119. Cette faible diminution du FRN est due à l'impact du résultat net négatif en 2012 sur les ressources stables.

Le BFR a été à la fois positif et négatif, son montant est de 208 130 502 en 2011, 479 642 en 2012 et de 190 750 726 en 2013.

La Trésorerie Nette a été non seulement positive sur toute la période d'étude mais aussi a décliné progressivement d'année en année. Ces montants sont dus à la faiblesse du BFR sur les trois années d'étude

## **Paragraphe 2 : Analyse quantitative de l'activité**

### **1 -Présentation des Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG)**

Elle est axée sur le compte de résultat à partir duquel sont calculés les soldes intermédiaires de gestion (SIG).

Eléments	2011	2012	2013
Services vendus	<b>838 500 180</b>	<b>1 056 720 103</b>	<b>915 494 521</b>
<b>Marge brute/matière</b>	838 500 180	1 056 720 103	915 494 521
Produits accessoires	50 809 357	73 795 407	45 885 455
Autres produits		18 428 040	7 598 322
Autres achats	63 420 037	72 825 040	62 937 122
Transports	15 635 300	4 175 650	2 782 950
Services extérieurs	265 701 407	250 996 215	219 684 792
Impôts et taxes	24 902 479	28 585 814	27 083 941
Autres charges	32 772 979	40 058 367	35 384 430
<b>Valeur Ajoutée</b>	<b>486 877 335</b>	<b>752 302 464</b>	<b>621 105 063</b>
Charges de personnel	491 695 639	658 583 412	518 826 859
<b>Excédent brut d'Exploitation</b>	<b>(4 818 304)</b>	<b>93 719 052</b>	<b>102 278 204</b>
Reprise de provisions	346 400		
Transfert de charges	13 017 500		
Dotations aux amortissements et aux provisions	34 950 132	28 871 310	34 652 651
<b>Résultat d'Exploitation</b>	<b>(26 404 536)</b>	<b>64 847 742</b>	<b>67 625 553</b>
Revenus financiers	69 886 017	91 858 309	88 725 980
Frais financiers	15 870 098	19 704 775	22 186 608
<b>Résultat Financier</b>	<b>54 015 919</b>	<b>72 153 534</b>	<b>66 539 372</b>
<b>Résultat des AO</b>	<b>27 611 383</b>	<b>137 001 276</b>	<b>134 164 925</b>
Produit des cessions d'immobilisations	-	-	-
<b>Résultat HAO</b>	<b>-</b>	<b>(162 595 808)</b>	<b>(106 323)</b>
Impôts sur le résultat	4 141 650	200 000	20 108 700
<b>Résultat Net</b>	<b>23 469 733</b>	<b>(25 794 532)</b>	<b>113 949 902</b>

Source : Etats financiers de la CO.BE.NA.M

### **Paragraphe 3 : Ratios de rentabilité**

Généralement, la rentabilité est le quotient d'un résultat obtenu par le capital engagé pour obtenir ce résultat. La rentabilité pose souvent de délicats problèmes de mesure. Nous nous limitons donc dans le cadre de ce travail, aux ratios de la rentabilité économique, financière et à l'effet de levier financier.

## 2.1. Rentabilité économique :

La rentabilité économique, encore appelée rentabilité comptable de tous les capitaux investis, permet d'évaluer la performance d'ensemble de l'entreprise dans la mesure où elle considère la totalité des moyens mis en œuvre. La rentabilité économique peut être appréciée en la décomposant en ses divers éléments. Nous la décomposons en tenant compte de la marge nette et du ratio de la rotation de l'actif :

$$\frac{\text{EBIT}}{\text{Actif total}} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Chiffre d'affaires}} \times \frac{\text{Chiffre d'affaires}}{\text{Actif total}}$$

La première composante mesure le taux de marge nette ou le taux de profit net tandis que la deuxième composante mesure la vitesse de rotation des actifs investis. Le tableau ci-après nous présente son calcul sur la période d'étude.

**Tableau 5 : détermination de la rentabilité économique**

Éléments	2011	2012	2013	Moyen
EBIT	(26 404 536)	64 847 742	67 625 553	
Actif total	4 820 622 200	4 276 724 321	4 519 975 596	
ROI en %	-0,5	1,5	1,5	0.83

**Source : Etats financiers de la CO.BE.NA.M**

De ce tableau, nous observons que la rentabilité économique de la CO.BE.NA.M est négative en 2011 et positive en 2012, 2013. Le niveau de ROI observé en 2011 dénote d'un EBIT négatif.

## **SECTION 2 : De la vérification des hypothèses aux recommandations.**

### **Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses.**

#### **1-1Hypothèse n° 1**

Après l'analyse de la structure financière de la CO.BE.NA.M, nous remarquons que le Fonds de Roulement Net est positif sur toute la période d'étude et supérieur au Besoin en Fonds de Roulement, ce qui implicitement donne une trésorerie positive sur toute la période d'étude. De tout ce qui précède nous constatons que les conditions de validation de cette hypothèse sont réunies. Par conséquent l'hypothèse 1 selon laquelle « l'équilibre financier est respecté à la CO.BE.NA.M » est vérifiée.

#### **1-2Hypothèse n°2**

De l'analyse des comptes de la CO.BE.NA.M sur la période d'étude, il ressort que la rentabilité économique moyenne est de (0,83%). Conformément aux conditions précitées ROI, en moyenne sont supérieurs à 0. Alors l'hypothèse 2 selon laquelle «L'Excédent Brut d'Exploitation dégagé par les activités de la CO.BE.NA.M influence positivement sa rentabilité économique sur la période d'étude», est vérifiée.

### **Paragraphe 2 : Recommandations**

L'un des principaux objectifs de l'analyse financière consiste à formuler un diagnostic financier sur l'entreprise, apprécier l'équilibre financier, toutes évaluations nécessaires pour la survie de cette dernière. Le diagnostic financier de la CO.BE.NAM fait ressortir aussi bien des points forts que des points faibles.

En effet, s'il est nécessaire de corriger les points faibles, il s'avère aussi important de prendre en compte les points forts afin de mieux les exploiter.

#### **C- Suggestions :**

- De l'instabilité du taux de croissance du chiffre d'affaire il ressort que toutes choses égales par ailleurs la concurrence occupe une place prépondérante. En effet, face à l'environnement concurrentiel dans lequel la CO.BE.NA.M évolue, la mise en place d'une nouvelle stratégie marketing en vue d'améliorer son CA. Ainsi elle se fera par

l'intermédiaire de ses actions communicationnelles de par le sponsoring, la publicité, la promotion.

- Doter la Compagnie de moyen pouvant lui permettre de rentabiliser ses activités secondaires ;
- Localiser, démarcher et fidéliser de gros clients importateurs et exportateurs qui se trouvent dans les différents pays où la compagnie des représentants ;
- Rechercher des marchés intérieurs pour le recrutement du fret ;
- Profiter des redevances perçues pour acquérir un navire, ce qui pourrait relancer l'activité principale de la compagnie qu'est le transport maritime et à partir de là faire accroître son chiffre d'affaires ;
- Mettre en place une politique de recouvrement de créances dans le souci d'améliorer un tant soit peu la trésorerie de l'entreprise à faire face aux dettes à court terme. Pour y parvenir, il urge de doter la section chargée du recouvrement d'outils informatiques avec un bon logiciel de suivi de recouvrement de créances ;
- La compagnie doit revoir sa politique de vente à crédit en se renseignant sur la solvabilité, ce qui permettra d'éviter le cumul d'impayés ;
- La compagnie doit envisager l'ouverture de son capital afin de permettre aux opérateurs privés nationaux et étrangers d'y investir et de participer à sa gestion.

## **CONCLUSION**

Notre étude sur la gestion de la CO.BE.NA.M nous a permis d'analyser sa performance au regard de ses activités.

De façon spécifique il ressort de cette analyse et à partir des indicateurs calculés que la CO.BE.NAM est une entreprise plus ou moins équilibrée financièrement et l'excédent brut d'exploitation dégagé par son activité influence positivement ses rentabilités, économique et financière sur la période d'étude.

En dépit de tout ceci nous avons suggéré quelques mesures correctives afin d'améliorer sa performance dont : profiter des redevances pour acquérir un navire dans l'optique de relancer son activité principale, adopter une politique de recouvrement de créances pour améliorer la trésorerie et faire face aux dettes à court terme, revoir sa politique de vente à crédit en se renseignant sur la solvabilité de ses clients, ce qui permettra d'éviter le cumul d'impayés.

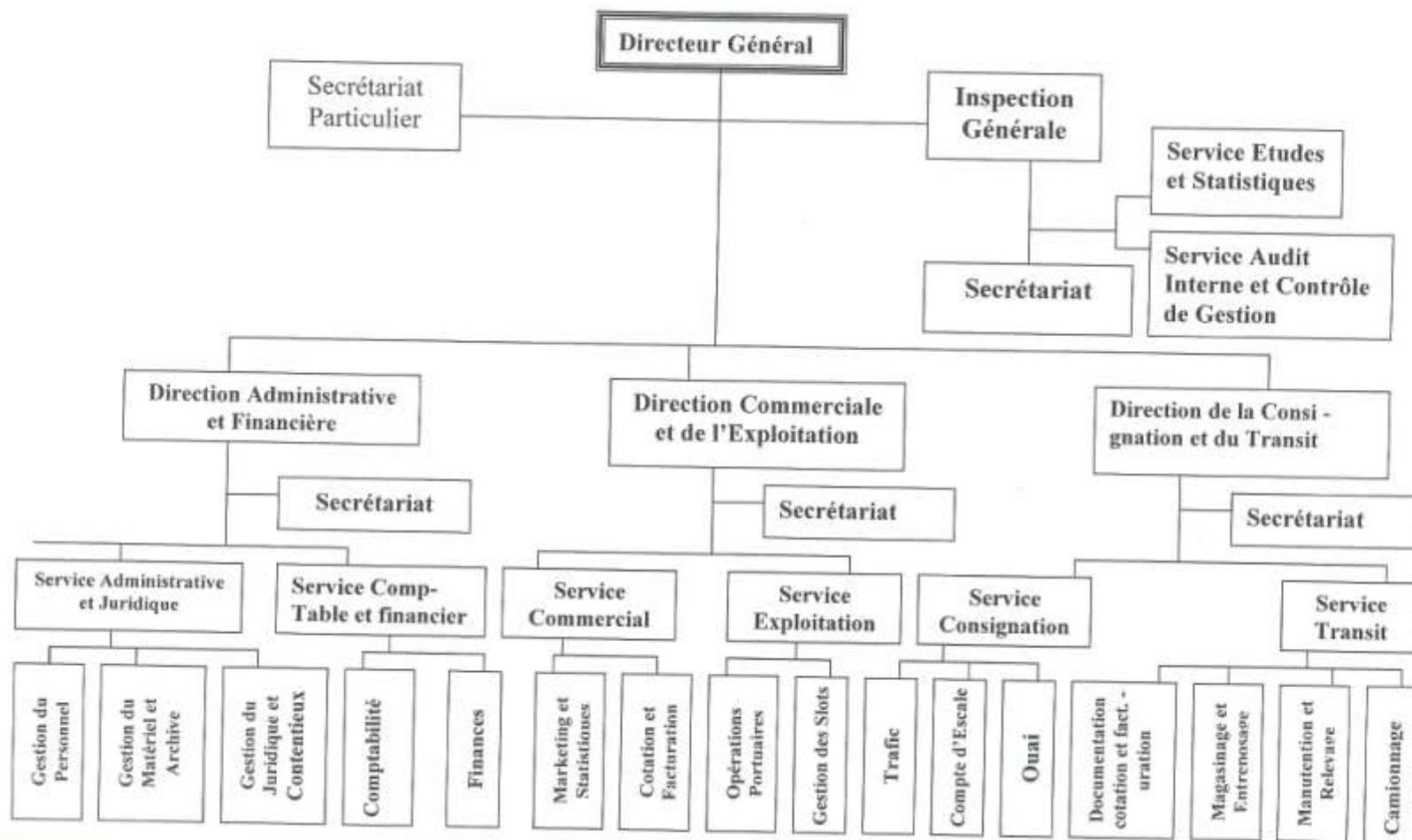
Entre autre, notre appréciation de l'analyse financière est à même de constituer un document pouvant être consulté par les dirigeants de la CO.BE.NA.M dans leur objectif d'une gestion éclairée de la compagnie.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- ✓ *Christian SEWANOU et Marc AHOUASSOU* « Analyse de la structure et de la rentabilité d'une entreprise : cas de la poste du Bénin SA » (2008-2009) FASEG. Net ;
- ✓ *Elie COHEN* (dictionnaire de gestion) ;
- ✓ Guide de procédure de la COBENAM.
- ✓ *Jacqueline et Florence DELAHAYE* (DCG6) « Finance d'entreprise » ;
- ✓ *Pierre VERNIMMEN* ; (2014) « Finance d'entreprise » DALLOZ ;
- ✓ *Valence NDONKEYE* « Analyse financière comme outil indispensable pour la gestion d'une entreprise » Licence en gestion (2008) Université de Kigali mémoire online. ;
- ✓ *Yao Bruno AMOUZOU et Amavi D. B. Hospice FOLLY* « Diagnostic financier d'une entreprise de bâtiments et travaux publics ; cas de "EWA" SARL » (2008-2009) FASEG.net ;

ANNEXE

ORGANIGRAMME DE LA CO.BE.NA.M



## **TABLE DES MATIERES**

AVERTISSEMENT.....	i
DEDICACE .....	ii
DEDICACE .....	iii
REMERCIEMENTS.....	iv
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....	v
GLOSSAIRE.....	vi
TABLE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES .....	vii
SOMMAIRE.....	viii
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE .....	3
SECTION 1 : Présentation du cadre de l'étude.....	3
Paragraphe 1 : Historique, objectifs, et structure organisationnelle de la CO.BE.NAM.....	3
I- Historique :.....	3
II- Objectifs : .....	5
III- Structure organisationnelle :.....	5
1-Les organes de décisions :.....	5
1-1–Le Comité de Gestion : .....	5
1-2–La Direction Générale : .....	6
1-2-1–L'Assistant du Directeur Général : .....	6
L'Assistant du Directeur Général est un cadre ayant une grande ancienneté et une longue expérience dans la gestion de la Compagnie. Il a pour mission de : .	6
1-2-2–L'Inspection Générale : .....	7
2-les organes techniques : .....	7
2-1 Les structures fonctionnelles :.....	7
2-1-1 La Direction Administrative et Financière(DAF) : .....	7
2-2 Les structures opérationnelles : .....	8
2-2-1La Direction Commerciale et de l'Exploitation(DCE) :.....	8
2-2-2 La Direction de la Consignation et du Transit(DCT) :.....	9
Paragraphe2 : Activités, Ressources et Environnements de la CO.BE.NA.M .....	9

I-Activités : .....	9
1- L'activité principale : .....	9
2-Les activités secondaires :.....	10
2-1. La consignation de navires :.....	10
2-2. Le transit :.....	11
2-3. Le magasinage :.....	11
2-4. Le camionnage :.....	11
2-5. La location de terrains : .....	11
II- Ressources :.....	12
1- Les ressources humaines :.....	12
2- Ressources matérielles :.....	12
3- Ressources financières :.....	12
III- L'environnement de la CO.BE.NA.M : .....	13
1-1 Les fournisseurs :.....	13
1-2 Les clients :.....	13
1-3 Les concurrents :.....	14
1-4 L'Etat : .....	14
2- Le macro-environnement :.....	14
Section 2 : Déroulement du stage, Problématique, questions de recherches, objectifs et intérêt de l'étude .....	15
Paragraphe 1 : Déroulement du stage .....	15
1-Organisation et système comptable .....	15
2- Synthèse des tâches exécutées .....	16
a-Imputation et enregistrement des pièces comptables.....	17
b-Etat de rapprochement bancaire .....	17
3-Forces et faiblesses de la compagnie.....	18
- Les forces.....	18
- Les faiblesses :.....	18
4- Difficultés rencontrées .....	18
Paragraphe 2 : Problématique, questions de recherches, objectifs et intérêt de l'étude.....	19

I- Problématique : .....	19
II- Intérêt de l'étude : .....	20
III- Objectifs de recherche .....	21
CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTERATURE, HYPOTHESES DE RECHERCHE ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE .....	22
SECTION 1 : Revue de littérature .....	22
I- Analyse financière.....	22
a- Le compte de résultat .....	24
b- La Capacité d'Autofinancement Globale (CAFG) .....	24
c- L'équilibre financier.....	24
d- Le Fonds de roulement Net(FRN) .....	25
e- Le Besoin en Fonds de Roulement(BFR) .....	25
f- La Trésorerie Nette(TN) .....	26
1- Utilisation des soldes significatifs de gestion et des éléments du bilan pour une analyse comptable .....	27
2- Utilisation de la méthode des ratios pour une analyse comparative.....	30
II- Diagnostic financier : .....	32
III- Performance :.....	33
I- Méthode d'investigation.....	34
II- Les outils d'analyse de données .....	34
2-2 Le bilan financier .....	35
CHAPITRE 3 : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE .....	37
SECTION 1 : Analyse et commentaire des résultats .....	37
Paragraphe 1 : Analyse de l'équilibre financier .....	37
Paragraphe 2 : Analyse quantitative de l'activité.....	39
1 -Présentation des Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG) .....	39
Paragraphe 3 : Ratios de rentabilité .....	40
2.1. Rentabilité économique : .....	41
SECTION 2 : De la vérification des hypothèses aux recommandations.....	42
Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses. ....	42
1-1 Hypothèse n° 1 .....	42

1-2 Hypothèse n°2.....	42
Paragraphe 2 : Recommandations.....	42
C- Suggestions :.....	42
CONCLUSION.....	44
BIBLIOGRAPHIE.....	45
ANNEXE .....	46
TABLE DES MATIERES .....	47