

**REPUBLIQUE DU BENIN**

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**

**(MESRS)**



**UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI  
(UAC)**



**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES  
ET DE GESTION  
(FASEG)**

Mémoire présenté en vue de l'obtention des crédits associés au diplôme de  
**LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCE DE GESTION**

**Option : Gestion**

**Spécialité : Comptabilité Audit et Contrôle de Gestion**

**THEME :**

**LA PERFORMANCE FINANCIERE DU PORT  
AUTONOME DE COTONOU : ANALYSES ET  
PERSPECTIVES**

*Présenté par :*

**Rodrigue D. ASSOGBA**

**&**

**Hervé KPOHOLO**

*Sous la Direction de :*

**Tuteur de Stage:**

**M. Bernardin AÏNA  
Comptable au PAC**

**Directeur de Mémoire :**

**Maxime Jean-Claude  
HOUNYOVI  
Enseignant à la FASEG**

**ANNEE ACADEMIQUE 2015-2016**

## **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 ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs

## *DEDICACE 1*

Je dédie ce mémoire à :

-MON PERE Moïse KPOHOLO et ma mère Jeanne KPODOVOU.

-Mes frères et sœurs.

**Hervé KPOHOLO**

## *DEDICACE2*

Je dédie ce mémoire à :

- MON FEU PERE Assogba TOHOUN TOKPOVI, A MA  
MERE Beatrice Houéfa GOUDANVI et a tous les autres  
membres de la famille TOKPOVI ASSOGBA.

-A Mes Frères et sœurs

**ASSOGBA Rodrigue Dégaule**

## *REMERCIEMENTS*

A l'achèvement de ce mémoire, qu'il nous soit permis d'exprimer notre reconnaissance à l'endroit de certaines personnes. Quelles trouve ici l'expression de notre sincère gratitude.

Nous remercions particulièrement :

-Le Professeur Charlemagne Babatoundé IGUE, Doyen de la Faculté Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) ;

-Le professeur MAXIME JEAN-CLAUDE HOUNYOVI, notre Directeur de Mémoire, pour son accord à diriger ce travail malgré ses multiples et impérieuses occupations ;

-A tous les Enseignants et au Personnel administratif de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG), pour avoir contribué dignement et avec efficacité à notre formation ;

-Mr Bernardin AÏNA, notre Maitre de stage, Comptable à la cellule fournisseur et comptabilité ;

-Mr Désiré SAH, pour sa collaboration dans la réussite de ce travail

-Mr noureini ATCHIBA, pour sa simplicité et ses conseils ;

-Mm Rokyath AGBEDE pour sa collaboration dans la réussite de ce travail

-Mr Anselme DEGNON, pour ses aides et soutiens indéfectibles

-Tous les personnels du PAC, précisément ceux de la direction financière et comptable

-Et tous les membres de jury.

-A Monsieur casimir DOSSOU-YOVO, dont l'apport a été d'une grande importance dans la réalisation de ce travail ;

-GOMIDO Xavier, pour ses conseils et soutiens

-A nos parents tout particulièrement à : TOHOUN Assogba, GOUDANVI Béatrice, TOHOUN Coffi, HOTO Ismaïl ; NATABOU Benoît ; TCHIBOZO Gêrôme ;

-A nos frères et sœurs, tout particulièrement à : Martin, Delphin, Marcel, Alexandrine, Severin, Jean, victoire, Franck ; Edouard ;

-A nos amis tout particulièrement à : OGOUNLOLA Raymond, FOFO Rodriguez ;

Nous nous permettons d'adresser une mention particulière aux Membres du Jury qui évalueront le présent travail, pour leurs critiques et suggestions qui nous permettront de parfaire cette œuvre.

## ***RÉSUMÉ***

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestions (FASEG), nous avons choisi de mener notre réflexion sur «LA PERFORMANCE FINANCIERE DU PORT AUTONOME DE COTONOU: ANALYSES ET PERSPECTIVES». En effet, le PAC est confronté selon les rapports de gestion de ladite société à de problème de non maîtrise des charges dues à l'utilisation non rationnelle des ressources financières du PAC.

La présente étude se fixe comme objectif général de contribuer à l'amélioration de la performance financière du PAC. Pour atteindre cet objectif général, deux objectifs spécifiques ont été retenus. Il s'agit d'apprécier l'équilibre financier du PAC d'une part, d'analyser la situation de la trésorerie du PAC d'autre part, et enfin évaluer la rentabilité économique et financière du PAC. En ce qui concerne les problèmes auxquels l'entreprise se trouve être confrontés, nous en distinguons ceux d'ordre financier et organisationnel.

Il paraît alors évident et nécessaire qu'une analyse financière efficace et efficiente soit faite de la gestion financière du PAC afin que les charges soient le plus possible maîtrisées pour une meilleure performance financière. Ainsi, le PAC doit atteindre un équilibre financier permanent entre ses ressources et ses emplois ainsi qu'amélioration de sa rentabilité et sa performance.

**Mots-clés** : Rentabilité ; Equilibre financier ; Performance financière

## *SIGLES ET ABREVIATIONS*

AC	:	Actif Circulant
AF	:	Autofinancement
AI	:	Actif Immobilisé
AT	:	Actif Total
BFR	:	Besoin en Fonds de Roulement
BFRG	:	Besoin en Fonds de Roulement Global
CAPRO	:	Capitaux Propres
CT	:	Court Terme
DCT	:	Dette à Court Terme
DFC	:	Direction Financière et Comptable
DLMT	:	Dette à Long et Moyen Terme
EBE	:	Excédent Brut Exploitation
EBIT	:	Earning Before Interest and Tax
FR	:	Fonds de Roulement
FRN	:	Fonds de roulement Net
RAI	:	Résultat Avant Impôt
RBE	:	Résultat Brut d'Exploitation
RE	:	Résultat d'Exploitation
RF	:	Résultat Financier
ROE	:	Return On Equity
ROI	:	Return On Investment
RHE	:	Résultat Hors Exploitation
RN	:	Résultat Net
SYSCOHADA	:	Système Comptable pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

TN : Trésorerie Nette

UAC : Université d'Abomey-Calavi

## *LISTE DES TABLEAUX*

Tableau n°1 : Effectif du personnel du PAC.....	11
Tableau n°2 : Inventaire des atouts .....	17
Tableau n°3 : Inventaire des problèmes.....	17
Tableau n°4 : Dimension de la Performance Portuaire .....	23
Tableau N°5 : Tableau de bord de l'étude.....	35
Tableau N°6 : Bilan restructuré du PAC de 2011 à 2014 .....	41
Tableau N°7 : Calcul des indicateurs de l'équilibre financier (FR, BFR, et TN) de 2011 à 2014.....	44
Tableau N°8 : Compte de résultat restructuré (211 à 214).....	48
Tableau N°9 : Analyse de rentabilité du point de vue économique, financier, social et de l'effet de levier financier .....	52
Tableau N°10 : Calcul des ratios de liquidité (2011 à 2014).....	54
Tableau N°11 : Calcul des ratios de structure du PAC.....	56

## *LISTE DES GRAPHIQUES*

Graphique N°1 : Représentation graphique des indicateurs de l'équilibre financier du PAC de 2011 à 2014 .....	45
GraphiqueN°2 : Représentation graphique des ratios de liquidité.....	55
Graphique N°3 : Représentation graphique des ratios de rentabilité.....	58

## *SOMMAIRE*

<b>Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre I : Présentation du cadre de stage et déroulement du stage.....</b>	<b>2</b>
Section 1 : Présentation du Port Autonome de Cotonou (PAC).....	3
Section 2 : Déroulement du stage au Port Autonome de Cotonou et inventaire des problèmes pouvant conduire à notre problématique.....	12
<b>Chapitre II : Cadre théorique et méthodologie de l'étude.....</b>	<b>18</b>
Section 1 : Cadre théorique de l'étude .....	19
Section 2 : Revue de littérature et méthodologie de l'étude .....	21
<b>Chapitre III : Cadre empirique de l'étude.....</b>	<b>39</b>
Section 1 : Présentation du bilan, analyse de l'équilibre financier et des résultats.....	40
Section 2 : Verification des hypotheses, suggestion et limites.....	57
<b>Conclusion.....</b>	<b>60</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>61</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>I</b>

## **INTRODUCTION**

L'entreprise, en tant qu'entité économique et humaine, a toujours joué un rôle déterminant dans le développement économique et social d'un pays. C'est le cas du Port Autonome de Cotonou qui est une société d'Etat à caractère commercial (société prestataire de service), dotée d'une personnalité morale et d'une autonomie financière. Il contribue ainsi à la croissance économique du pays en permettant la collecte d'une grande partie des recettes douanières et en participant à la résorption d'une partie de la population active non occupée d'où l'appellation du «Poumon de l'économie nationale»

Une gestion saine doit être administrée à ce dernier pour contribuer à l'émergence du pays.

Malgré l'évolution du trafic portuaire, la rentabilité ne s'est pas pour autant améliorée et pour cause, un certain nombre de problèmes de gestion qui se résume comme suit : La non maîtrise des charges d'exploitations, le manque d'autonomie financière sur fonds propres, la faible rentabilité économique et financière etc.

Pour ne pas faillir à son rôle, il urge qu'une analyse financière et économique du Port Autonome de Cotonou (PAC) soit rigoureusement effectuée pour la détection d'un cas éventuel de problème de gestion car la non détection à temps d'un problème de gestion peut être préjudiciable à la vision du PAC qui est de faire du Port Autonome de Cotonou (PAC) un port sûr, attractif et compétitif. Face à ces difficultés, il revient aux dirigeants de mettre en place un système de gestion efficace et efficient qui garantirait sa rentabilité. Au nombre de ces outils figure en bonne place l'analyse de la gestion financière qui découle d'un diagnostic financier et qui tient une place de choix dans une entreprise. Elle permet d'identifier les forces et faiblesses d'une entreprise en vue de l'adoption d'une stratégie corrective. Ainsi avons-nous choisi ce thème : **«LA PERFORMANCE FINANCIERE DU PORT AUTONOME DE COTONOU: ANALYSE ET PERSPECTIVE».**

Pour une meilleure compréhension, ce travail qui sert de support à nos réflexions a été conçu suivant un plan à trois chapitres.

Dans le premier chapitre nous présenterons le cadre institutionnel de l'étude.

Le deuxième chapitre sera consacré au cadre théorique de l'étude et méthodologie de l'étude.

Le troisième chapitre nous permettra d'analyser les données, de vérifier nos hypothèses afin de proposer des approches de solution.

## CHAPITRE I

### PRESENTATION DU CADRE DE STAGE ET DEROULEMENT DU STAGE

## **SECTION 1 : PRESENTATION DU PORT AUTONOME DE COTONOU (PAC)**

Dans cette section sont abordés deux paragraphes qui sont la présentation du PAC et activité, ressources et structure organisationnelle

### **PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION, HISTORIQUE, MISSIONS ET ACTIVITES**

#### **1- PRESENTATION ET SITUATION GEOGRAPHIQUE**

Implanté sur une côte basse sablonneuse, le port de Cotonou, situé en bordure sud de la capitale économique de la république du Bénin s'est doté progressivement d'infrastructures et de système de fonctionnement offrant des conditions optimales pour les escales de navires et des prestations de qualités aux marchandises ;,Il s'agit d'un port en eau profonde à accumulation de sable, situé entre 6°/22' latitude nord et 2° 2630' longitude-est. Cette position et hydrographique permettent de fournir aux navires un plan d'eau abrité idéal pour les opérations d'embarquement, de débarquement, de transbordement dans de bonnes conditions. C'est également un débouché maritime efficace et un espace économique fonctionnel pour le transit des personnes et des marchandises. La configuration actuelle du port de Cotonou, pour répondre au mieux aux attentes des armateurs et des opérateurs économiques résulte d'une évolution continue.

#### **2- HISTORIQUE**

La République du Bénin, Dahomey d'alors, a commencé son activité maritime au début du XIV<sup>e</sup> siècle. Jusqu'à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, les échanges virage. Cette pratique occasionnait des avaries et des pertes même en vie humaines.

En 1891, un wharf fut construit à Cotonou et a subi des améliorations successivement en 1910, 1926, 1928, et 1950. Cet ouvrage offrait. De la rapidité et de la sécurité aux opérations de transbordement qui s'effectuaient dans une eau relativement plus calme. Avec l'évolution sans cesse croissante du trafic (304000 tonnes en 1960), la création d'un port en eau profonde s'imposa comme la solution moderne à ce problème modifiée par l'ordonnance N° 76/55 du 11 octobre 1976. Mais ses activités ont réellement démarré le 1<sup>er</sup> août 1965. Les travaux d'extension de cette première partie du port démarrés en 1979 ont pris fin en 1983.

Le Port de Cotonou dans sa vocation sous régionale participe jusqu'à nos jours au désenclavement des pays tels que le Mali, le Burkina Faso, le Niger...

Le PAC est un établissement public à caractère industriel et commercial dote de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Avec un capital de seize milliards cinq cent soixante-onze millions cinquante-cinq mille sept cent quatre-vingt-quatre (16.571.055.784)

FCFA, le PAC est dirigé par un Directeur Général qui est aidé dans sa mission par un Directeur Général Adjoint, des conseillers Techniques, des chefs des départements et des chargés de Missions. Placé sous la tutelle du Ministère délégué auprès du Président de la République chargé de l'Economie Maritime, des Transports Maritimes et Infrastructures Portuaires, il a été créé par la loi N° 76-55 du 11 octobre 1976 Celle-ci a connu une modification par l'ordonnance N° 89-306 du 28 Juillet 1989.

Comme toute structure aspirant au développement, le PAC s'est assigné des objectifs et des missions.

### **3- MISSIONS**

L'administration gérant du port de Cotonou pour le compte de l'Etat est bien le Port Autonome de Cotonou, Autorité Portuaire chargée de la coordination des activités sur toute l'étendue du Port. Elle se traduit par le maintien des installations dans de bonnes conditions d'accueil des navires et des marchandises, la sauvegarde de la sécurité ainsi que l'extension des installations en adéquation avec le développement du trafic.

Conscient de cette responsabilité ; le PAC s'est assigné comme objectifs, entre autres, la consolidation des acquis, l'amélioration des prestations, l'extension des infrastructures, la sécurisation et la sûreté du Port de Cotonou, la maîtrise des coûts et des délais de passage et enfin la réalisation de réformes susceptibles de garantir à la structure un avenir certain dans le concert des ports de la sous-région. Le P.A.C a soutenu, encouragé, mené seul ou avec l'appui des partenaires au développement ou des autorités gouvernementales des actions de grandes envergures pour sa modernisation.

Comme on peut le remarquer, le P.A.C est l'avant-garde de toutes les activités portuaires. La finalité de ces actions menées est la recherche de la compétitivité du Port, la croissance de ses trafics ainsi que le développement de ses activités.

Il a pour mission au niveau de la sous-région de se hisser au premier rang en termes de prestations portuaires. L'entreprise étant un système ouvert, le PAC évolue dans un certain environnement.

### **4- -STATUT JURIDIQUE**

Au plan juridique, le PAC est un établissement public au capital de 16 571 055 748 FCFA à caractère commercial et industriel doté d'une autonomie financière, d'une personnalité civile, placé sous la tutelle du Ministère délégué auprès du Président de la République chargé de l'Economie Maritime, des Transports Maritimes et des Infrastructures Portuaires. Il a été créé par son excellence feu Hubert K. MAGA, ex-président du Dahomey, par la loi n°64-39 du 31 décembre 1964 modifiée par ordonnancement n°89-306 du 28 juillet 1989. Le PAC est une

structure d'Etat chargée d'assurer l'entretien et l'exploitation du port, de gérer le domaine portuaire, d'exécuter des travaux d'amélioration et d'extension nécessaires pour les besoins du trafic.

### **Environnement du PAC**

Le volet environnemental du PAC comporte principalement deux parties : La communauté portuaire et la concurrence portuaire.

#### **La communauté Portuaire**

La communauté Portuaire est l'organisation par excellence au sein de laquelle se trouvent réunies toutes les personnes physiques et morales représentant les intérêts du port. Outre le PAC qui est l'autorité portuaire, il faut noter la présence d'autres intervenants au port. Ce sont ceux qui, de par leurs diverses prestations participent à l'animation des activités du port. C'est donc une chaîne et toute défaillance observée à quelque niveau que ce soit peut constituer une entrave à la compétitivité du port. Il s'agit :

- Des sociétés de Manutentions Portuaires
- De l'Administration Publique
- Des consignataires ou agents Maritimes
- Des transitaires
- Les sociétés de Relevage

#### **Les Manutentionnaires**

La manutention est le service le plus onéreux offert aux marchandises car nécessitant d'importants moyens matériels et une forte main d'œuvre Elle consiste au déchargement et au chargement des marchandises et leur mouvement dans l'enceinte portuaire Elle a été longtemps assurée par la société Béninoise des Manutentions Portuaires (SOBEMAP) qui détenait le monopole

Avec l'ouverture du secteur de la manutention des conteneurs en avril 1998, trois sociétés opèrent désormais au Port de Cotonou Il s'agit de la :

- SOBEMAP
- COMAN SA (filial du groupe MAERSK)
- SMTC (filial du consortium SDV-SBEM)

### **L'Administration Publique**

Il s'agit du Bureau des Douanes Port, de la Direction de la Marine Marchande (DMM), de la direction du contrôle et du conditionnement, du commissariat de police, de la brigade de gendarmerie du port et du Conseil National des Chargeurs du Bénin (CNCB). Ce dernier défend l'intérêt des opérateurs économiques importateurs et exportateurs auprès des armateurs.

### **Les Consignataires ou Agents Maritimes**

Ils représentent et défendent au Port de Cotonou, les intérêts des armateurs et assurent les opérations relatives au passage des navires, à l'entretien de l'équipage notamment la prise en charge du fret, la réception du navire et la santé de l'équipage ainsi que son ravitaillement.

### **Les Transitaires**

Ce sont des sociétés ou personnes physiques déclarantes agréées en Douane qui effectuent en lieu et place des chargeurs les formalités administratives notamment douanières préalables à l'entrée ou à la sortie des marchandises.

### **Les Sociétés de Relevage**

Encore appelées sous le nom de tâcherons elles s'occupent des opérations de chargement des marchandises sur camions Elles sont rémunérées à la tâche et sont souvent sollicitées par le destinataire de la marchandise à l'issue des formalités.

### **La concurrence portuaire**

En matière commerciale, la concurrence s'internationalise de plus en plus. Face à cette situation, les ports dans le monde et plus particulièrement ceux des pays en développement sont obligés d'améliorer leurs capacité, efficacité et forces d'attraction afin de capter et de conserver une part du marché. Les responsables des ports d'Afrique de l'Ouest déterminés à ne pas rester en marge de cette évolution, ont mis en œuvre différents types de reformes orientées vers la commercialisation. Le degré de concurrence varie d'un pays à un autre en fonction de :

- La nature du trafic ;
- La position géographique par rapport à l'hinterland desservi par le port la qualité des

désertes des pays de l'hinterland;

- Des avantages et alternatives offerts aux chargeurs par ces désertes.

Cette concurrence met en compétition dans la sous-région les ports dit Nigéria, du Sénégal, de la Côte d'Ivoire, du Togo et du Bénin. Ces différents ports se disputent l'hinterland constitué du Burkina Faso, du Niger, du Tchad et du Mali, ceci constitué une première forme de concurrence. La seconde forme est la concurrence sur le trafic conteneurisé. Elle apparaît entre les ports cherchant à servir de point de jonction entre deux étapes de transport, soit comme centre de groupage et de distribution du trafic côtier, soit comme un point d'éclatement et d'allègement de la cargaison ; une part importante du trafic des navires est donc assurée par transbordement dans un ou plusieurs ports avant d'arriver à sa destination.

Le PAC est située à égale distance (120km) du port de Lomé à l'Ouest et de celui de Lagos à l'Est. Cette situation exacerbe parfois la concurrence entre les ports. Il est donc courant qu'un pays enclavé mette en concurrence plusieurs ports à la fois afin d'éviter une très grande dépendance.

## **PARAGRAPHE2 : ACTIVITES, RESSOURCES ET STRUCTURE ORGANISATIONNELLE**

### **1- Activités du PAC**

Le PAC est une société prestation de service dont les principales activités sont les services rendus aux navires comme le pilotage, le remorquage, l'aménagement, et le réaménagement, la veille de sécurité, le séjour à quai et en rade, l'entreposage, la circulation et la sécurité. Les services rendus comme aux marchandises tels que le passage des marchandises (taxe de passage), le gardiennage des marchandises (taxe de gardiennage), la sécurité des marchandises (produits dangereux), l'embarquement, le débarquement et le transbordement (Taxe de port). La gestion et l'entretien des infrastructures des équipements : quai terre-plein, hangars, magasins, baraques mobiles et points de ventes aménagés.

Réalisation des travaux d'extension des installations et équipements en vue de faire face à l'augmentation du trafic et aux progrès technologiques. Diverses cessions, prestations et location, il s'agit de l'ensemble des prestations ne rentrant pas dans le cadre de l'objet du PAC et générant des produits accessoires tels que la location en banalité de domaine portuaires, assistance ponctuelle aux besoins aux autres membres de la communauté portuaire. La planification portuaire : collecte des données technologiques économiques et financières et mises au point des indicateurs en vue de la prévision des investissements à réaliser et des mesures à prendre pour améliorer la productivité.

## **2) Structure organisationnelle du PAC**

L'organisation actuelle du PAC, telle que définie par la décision «'005/PAC/DG/SG/SP du 16 novembre 2005 est de type hiérarchique-Fonctionnel. Nous parlerons donc : du conseil d'administration et du comité de direction.

### **Le Conseil d'Administration**

C'est l'organe suprême de décision du PAC. Il est investi de pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social (article 8, décret 89-306 du 28/07/1989, portant approbation du statut du PAC). Il élabore la politique de l'entreprise en conformité avec le plan de développement économique tout en s'assignant des objectifs à atteindre. Il approuve les comptes annuels trois(03) mois après la clôture de chaque exercice.

Il est composé de 07 membres et 03 observations qui sont :

- Le Ministre chargé de l'Economie Maritime, des Transports Maritimes et des Infrastructures Portuaires
- Le représentant du Ministre de l'Economie et (les Finances
- Le Représentant de la CCIB ; le Représentant du Burkina Faso le
- Représentant du Mali ; le Représentant du Niger et le Représentant du personnel.
- Les observateurs sont les représentants de la COBENAM, de la SOBEMAP et de l'OCBN.

Il se réunit deux (02) par an : en décembre pour approuver le budget qui est ensuite présenté au Conseil des Ministres et en avril pour l'approbation du bilan de fin d'exercice. Il peut se réunir en session extraordinaire.

### **Le Comité de Direction**

Il est l'organe de décision qui se réunit chaque mercredi. Ses membres sont nommés par décret pris en conseil des ministres sur proposition des administrations qu'ils représentent après enquête de moralité. Il est composé du Directeur Général du PAC, des directeurs techniques, des chefs de département et de deux représentants des syndicats du personnel. Le Directeur Général, Président de ce comité, assure sous l'autorité du Conseil d'Administration, la relation entre le PAC et l'Etat Béninois. Il est assisté dans sa fonction, par six(06) directeurs et les chefs de département à savoir:

- Le chef du Département Gestion et Environnement (DGE) ;
- Le chef du Département des Affaires Juridiques et du Domaine (DAJD) :

- Le Directeur des Ressources Humaines (DRH)
- Le Directeur Commercial et du Marketing(DCM);
- Le Directeur des Opérations Maritimes et de Sécurité(DOMS)
- Le Directeur Technique (DT)
- Le Directeur des Systèmes d'information et de la Qualité (DSIQ) ;
- Les deux Représentants des syndicats du personnel.

### **3) Les Structures Opérationnelles**

Elles comprennent la Direction Générale, les six (06) directions techniques et les trois (03) départements dont les responsables ont rang de Directeur. Il s'agit des départements : de l'Audit et du Contrôle de Gestion (DACG) des Affaires Juridique et du Domaine(DAJD) ; de la Gestion de l'Environnement(DGE).

#### **Direction Générale**

La DG assure la gestion quotidienne de la société et son développement dans tin cadre bien défini par le CA. En plus de Direction Générale Adjointe (DGA), deux services lui sont rattachés : Service Exploitation et maintien Service Etudes et Développement.

#### **Direction des Ressources humaines**

La DRH, chargée de gérer les ressources humaines de la société comprend le secrétariat DRH, service du personnel et de la Solde (SPS), Service Emploi et Formation (SEF) et le Service des Affaires Sociales et Prévoyances(SASP).

#### **Direction Financière et Comptable**

Ayant pour mission la politique financière et la gestion rationnelle des ressources financière du PAC, elle est responsable de l'élaboration du budget et de son exécution, de la tenue, du suivi de la comptabilité et de la conception des états financiers. La DFC est divisée en cinq(05) services qui sont : Service Recouvrement et Trésorerie (SRT), Service de la Comptabilité Générale (SCG) Service de la Comptabilité Analytique (SCA), Service Gestion des Stocks(SGS)et le Service Budget(SB),

#### **Direction Commerciale et Marketing**

La DCM définit et met en œuvre la politique de marketing et de la promotion commerciale. Dans cette direction on distingue : les Services des Statistiques, des Etudes et de performances (SSEP), de Marketing (SM), de Facturation (SF) et de contrôle des opérations commerciales (SCOC).

### **Direction des Opérations Maritimes et de la Sécurité (DOMS)**

Elle assure la sécurité du port et des opérations maritimes. Quatre (4) services lui sont rattachés : le Service Accueil et Pilotage des Navires (SAPN), le Service Matériel (SM), le Service de Police, Sécurité et Sureté SPSS), le Service Incendie et Calamité (SIC), le Service des Formalités d'Accès.

### **Direction Technique (DT)**

Elle a pour mission d'assurer l'entretien et la maintenance de toutes les installations, infrastructures et équipements portuaires. Cinq (05) services lui sont rattachés ; il s'agit des Services Maintenance des Ouvrages (SMO), Service Matériel (SM), Service des Etudes Topographiques, hydrographiques et Océanographiques (SETHO), Service de Maintenance des Installations Electriques des Phares et Balises (SMIEPB).

### **Direction des Systèmes d'Information et de la Qualité (DSIQ)**

La DSIQ assure le transfert des informations entre les différents centres (je responsabilité du port. A ce niveau, on distingue également cinq (05) services que sont : Service des Processus Organisationnel et du suivi (SPOS), Service du Système Réseau et Informatique (SSRI), Service Support et Application (SSA). Service des Etudes Informatiques et de l'intégration (SFII), Service Qualité (SQ).

## **4) Les ressources de fonctionnement du Port Autonome de Cotonou**

Le PAC comme toute entité dispose de trois (03) ordres de ressources à savoir les ressources financières, humaines et matérielles.

### **4-1-Ressources humaines, matérielles et financières**

#### **a) Ressources humaines**

Pour la réalisation de ses nombreuses activités, le PAC dispose d'un effectif composé de personnes qualifiées qui exécutent les tâches. A la date du 28 Mars 2013, le PAC compte cinq cent cinquante-huit (558) agents de différentes catégories constitués de cadre supérieurs, techniciens supérieurs, cades moyens et d'agents exécution. Ces catégories se répartissent au point de vue statistique comme suit :

**Tableau n°1 : Effectif du personnel du PAC.**

<b>Désignation</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
Cadres supérieurs	125	22,40
Cadres moyens	42	7,52
Agents de maîtrise	220	39,42
Agents d'exécution	171	30,64
<b>Total</b>	<b>558</b>	<b>100</b>

**Source** : Direction des Ressources Humaines

**b) Ressources matérielles**

Pour les différents services, les équipements sont répartis comme suit :

**Les zones de pilotage** : les bassins à l'extérieur des (ligues la darse et les quais d'accostage, un cercle dont le centre est le musoir de la digue Ouest

**Les opérations de remorque** : trois remorqueurs permanents en service de détroit une traction au point fixe de vingt tonnes un équipement pour mie lutte anti-incendie et pour le sauvetage en mer

**Les ouvrages d'accostage** : un quai commercial qui comprend huit postes à quai situés au nord du bassin la jetée est appelée « traverse » qui comprend trois postes pour le déchargement d'huile végétale et enfin l'accueil des chalutiers

Les possibilités de stockage sous douane, des magasins cales et citres de transit, du parc à conteneurs, de terres pleins et magasins de stockage

**La sécurité** : un camion incendie, deux motopompes, trois remorqueurs,

Les installations spéciales pour les pêcheurs industriels, artisanaux, les importateurs et exportateurs des vivres frais divers équipements donne notamment : un quai de 165m de longueur, un hall de marée de 1500m<sup>2</sup>, des cuves de stockage de 43700m<sup>3</sup> pour la réception des produits pétroliers, des huiles végétales et des silos à grains d'une capacité de 11000 tonnes.

En plus de cela, le PAC utilise des progiciels Word, Excel et le système d'exploitation

Windows pour les besoins d'édition de textes, de calculs automatiques. Certains de ces logiciels sont conçus pour les besoins «d'une cellule donnée. Ainsi le logiciel Gescre permet de gérer les créances, le progiciel Perfecto Menu version 99-001 donne accès à la comptabilité générale.

Les logiciels Sofia, Melissa sont utilisés pour facturer respectivement les marchandises (MA), les navires (ES), et les prestations diverses.

### **c) Les ressources financières**

Les ressources financières du PAC proviennent essentiellement (les revenus de la location des magasins et entrepôts, des parcs conteneurs et de terre-pleins. Différentes prestations de services fournies par le PAC à divers clients rapportent aussi des revenus.

Outre ces ressources, le PAC dispose des capitaux propres composés d'un capital social qui s'élève à 16.571.055.784 FCFA des réserves, du report à nouveau et du résultat net de la période

Des dettes à long terme à savoir : des emprunts auprès de différentes institutions financières et pays tels que la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD), la Banque Africaine de Développement (BAD), la Financial Bank. Les Pays-Bas, la République Fédérale d'Allemagne (RFA), les provisions pour risque et charge.

Toujours dans le but d'améliorer ses performances, le PAC a procédé à une réorganisation de son organigramme, qui vise à une distribution plus judicieuse des rôles et des attributions depuis le 16 Novembre 2005.

## **SECTION 2 : DEROULEMENT DE STAGE AU PAC ET INVENTAIRE DES PROBLEMES POUVANT CONDUIRE A NOTRE PROBLEMATIQUE**

Notre stage s'est effectué au service de la comptabilité générale de la direction financière et comptable(DFC) ; plus précisément à la cellule des comptes fournisseurs.

### **PARAGRAPHE 1 : DEROULEMENT DU STAGE AU PAC**

La cellule du compte fournisseur constitue la principale cellule de la direction financière et comptable qui a servi de lieu de déroulement de notre stage. Ainsi nous nous avons eu à effectuer pendant notre séjour plusieurs travaux tels que :

La réception des factures des différents prestataires ;

Le traitement des factures ;

Les travaux périodiques

### **La réception des factures des différents prestataires**

La cellule du compte fournisseur reçoit les factures des différents prestataires du PAC ainsi que les différentes factures afférentes aux achats de biens et services. Ces factures parviennent à la cellule par le biais du secrétariat de la direction financière et comptable par un cahier de transmission.

Une fois arrivé à la cellule de comptabilité fournisseurs, ces factures sont contrôlées pour s'assurer que les numéros ou tranches de numéros mis dans les cahiers de transmission sont correct avec les factures reçues

### **Le traitement des factures**

Les factures qui parviennent à la cellule des comptes fournisseurs sont entre autre celles relatives à la santé, aux voyages, aux achats de biens ou services. Le traitement de ces factures diffère selon la nature de ces dernière (les factures portant la TVA et celles ne portant pas de TVA).

Les factures portant la TVA ne sont pas traitées de la même manière que les autres factures. Il convient de payer pour toutes les prestations des TVA collectées 40% au trésorier payeur et de reverser les 60% au fournisseur lorsque la TVA facturée est supérieure à 100 000 FCFA. De plus faire un prélèvement de l'acompte imposable sur les bénéfices (AIB) de 1% lorsque le prestataire a un numéro d'identification unique (IFU) et de 5% dans le cas contraire ; et pour les sociétés étrangères la retenue de l'AIB est de 12%.

Pour les factures de la SBEE il convient de faire le traitement de la même manière que les factures diverses. Par contre les factures de la SONEB, les factures téléphoniques (Bénin Télécoms, MOOV, MTN) pour la déclaration de la TVA la totalité est payée au trésorier payeur.

### **Traitement des factures ne portant pas la TVA**

C'est le cas des factures santé. Il convient de prélever juste l'AIB si le prestataire n'est pas exonéré. Le prélèvement de l'AIB s'opère uniquement sur les prestations, donc pas de prélèvement de l'AIB sur les achats de même que sur les factures santé.

Par contre pour les factures santé comportant les prestations comme consultations, bilan, analyses et examens on prélève l'AIB de 1%, 5% ou 12%.

Les factures de la SBEE, SONEB, MOOV, MTN, BENIN TELECOMS, SEIB, PALMARES, CLINIQUE MAHOUNA sont exemptés du paiement de l'AIB.

Imputation, saisie informatique et classement

Après le dépouillement des factures et leur traitement nous procédons à leur imputation comptable, L'imputation consiste à faire l'originale comptabilité pour chaque prestataire et chacun d'eux dispose d'un code. Pour pallier à cette logique, le SYSCOA recommande qu'on désigne chaque fournisseur par un code.

Pour les achats de bien de luxe tel que le climatiseur, les véhicules, les portables, les tapis moquettes et autre la TVA récupérable est payé en totalité et imputée définitivement sur la charge.

**Quelques imputations**

664182	4011F	Fais médicaux et hospitalisation + code du fournisseur	A	A
--------	-------	---	---	---

Cas des factures santés avec prélèvement de l'AIB 1%

664182	44751	Fais médicaux et hospitalisation	A	B
	4011F	Prélèvement AIB 1% + code du fournisseur		(A-B)

**4- Cas des factures santés avec prélèvement de l'AIB 5%**

664182	44751	Fais médicaux et hospitalisation	A	B
	4011F	Prélèvement AIB 5% + code du fournisseur		(A-B)

Après la saisie, on procède au classement de l'originale comptabilité des factures.

Les factures traitées sont transmis au service du recouvrement et de la trésorerie pour le paiement du fournisseur. Une fois le fournisseur réglé, les factures parviennent à la cellule par

un cahier de retour, et elles classées dans un dossier ouvert pour chaque fournisseur. Ce travail nécessite plus d'attention d'autant plus que le risque d'erreur consistant à glisser la facture d'un fournisseur dans le dossier d'un autre est très élevé. Nous créons également un dossier pour chaque nouveau fournisseur.

### **Travaux périodiquement exécutés**

Les travaux ci-après sont effectués tous les jours :

Contrôler et valider la recevabilité des factures d'achats (achats divers, SONEB, Benin Télécoms SA)

Préparer les imputations comptables et les faire valider par le chef service comptabilité général

Saisir les factures certifiées des fournisseurs dans le logiciel pour la programmation des règlements

Editer et contrôler le brouillard de saisie

Envoyer l'original financier au paiement au service recouvrement et trésorerie pour paiement.

Tous les mois :

Préparer les déclarations de TVA déductibles et des retenues d'AIB

Effectuer les analyses mensuelles des comptes de charges et des comptes fournisseurs et créditeurs divers

Editer les journaux auxiliaires et les grands livres pour la revue périodique avant l'établissement des états financiers trimestriels et de fin d'exercice

Préparer les feuilles d'analyses des comptes fournisseurs et procéder à la justification des soldes comptables

Préparer les écritures d'ajustement et de régularisation des comptes de charge et des comptes fournisseurs.

### **Le rapprochement et l'analyse des comptes**

Les contestations des factures par les fournisseurs pour diverses raisons ont amené les agents de la cellule des comptes fournisseurs à faire des rapprochements avec ces derniers. Cela consiste à rencontrer les fournisseurs pour vérifier la concordance du montant de leur solde à une date donnée.

**Analyse des comptes** L'analyse des comptes est le rapprochement des mouvements inscrits au débit et au crédit du compte (les factures et règlement).

L'objectif de l'analyse est de permettre d'une part de procéder à des redressements et d'autre part, de recenser les factures restées impayées.

Les sommes au crédit sans contrepartie au débit constituent des impayés. Ce compte ne puisse être débiteur.

### **Déclaration de la TVA**

A la cellule des comptes fournisseurs, nous avons aussi eu à exécuter des tâches sur la déclaration de la TVA récupérable. En effet, cette TVA est mensuellement déclarée au fisc. Elle se calcule à partir des récapitulatifs des 40% de TVA prélevées mensuellement,

### **Déclaration de l'AIB**

De même mensuellement les prélèvements de l'AIB opérés sont versés à la Direction Générale des impôts et Domaine.

Enfin, tout au long de notre séjour dans cette cellule où nous avons eu l'opportunité de consulter les états financiers et de suivre le quotidien du PAC, nous avons relevé les problèmes tels que l'insuffisance de la rentabilité économique et financière, la gestion de la liquidité et la couverture des emplois stables par les ressources durables.

### **Inventaire des éléments des constats faits lors de l'état des lieux**

Dans cette partie seront répertoriés les atouts et problèmes du PAC relevés suite aux différentes observations faites. Ainsi nous avons :

**Tableaux d'inventaire**

	Tableau n°2 : Inventaire des atouts
<b>Forces</b>	Volonté d'innovation du personnel du PAC ; Existence d'un système informatique (PERFECTO) ; Volonté manifeste de satisfaire les attentes de la clientèle du PAC
<b>Opportunités</b>	le PAC peut honorer les engagements à court terme ; le PAC assure une sécurité à ses créanciers ; le PAC sert les pays enclavés ce qui lui permet d'accroître son chiffre d'affaire et d'être plus compétitif ; les facture son toujours accompagnées de toutes les pièces justificative facilitant ainsi leur traitement ; les travaux de réhabilitations (les quais de commerce et de pêche) ont permis d'assurer une maintenance efficace de l'outil portuaire, ce qui est l'un des objectifs spécifique du PAC.

	Tableau n°3 : Inventaire des problèmes
<b>Faiblesses</b>	l'étroitesse des bureaux ; la lenteur du logiciel ; la couverture des emplois stables par les ressources durables ; l'insuffisance de la rentabilité économique et financière ; la gestion de la liquidité. la non maîtrise des charges -Insuffisance de personnel à la cellule fournisseurs
<b>Menaces</b>	Le PAC évolue dans un environnement de forte concurrence des opérateurs portuaires.

**Source** : Réalisés par nous-mêmes

## **CHAPITRE 2 :**

### **CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

Ce chapitre fait l'objet de la problématique, des objectifs (généraux et spécifique) de l'étude, la revue de littérature, les hypothèses et enfin de la méthodologie de notre étude.

## **SECTION 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.**

Dans cette section nous aborderons la problématique et justifierons le choix du sujet.

### **PARAGRAPHE 1 : PROBLEMATIQUE ET JUSTIFICATION DU SUJET**

#### **1- Problématique**

L'entreprise est un système ouvert et finalisé doté d'organes de commandes qui fixe des objectifs à atteindre. Elle règne dans son environnement en perpétuelle mutation. Comme un être humain, l'entreprise naît, vit, et meurt.

Elle apparaît aussi comme une clause de relation sociale où se situent les intérêts tant convergents que divergents. A travers son activité, la réalisation de ses objectifs intéresse aussi bien ceux qui interviennent directement dans sa gestion que ceux qui sont intéressés par ses performances.

Le fonctionnement harmonieux de l'entreprise dépend incontestablement de la cohésion de l'ensemble de ses fonctions (administrative, financière, production, distribution, approvisionnement).

Parmi la panoplie de fonctions, la fonction financière occupe une place de choix. Elle joue un rôle central dans le fonctionnement et le développement de l'entreprise car c'est elle qui doit fournir à l'entreprise en temps opportun les ressources nécessaires et utiliser au mieux de façon optimale des moyens mis à sa disposition.

Mais lors que les dirigeants ne prennent pas à temps des décisions liées aux financements plus performants adaptés aux conditions spécifiques du PAC, elles s'exposent à une utilisation non optimale de la ressource financière du PAC d'une part, et d'autre part sans même le vouloir mettre en difficulté la trésorerie du PAC. Malgré les efforts fournis, force est de constater que les charges d'exploitation ne cessent de s'augmenter au PAC (état financier 2011-2013). La hausse vertigineuse des charges dénote d'une situation de non maîtrise des charges. Cette hausse des charges pourrait, lors qu'elle n'est pas maîtrisée affecter la rentabilité du PAC.

Conscient du fait que le PAC n'a aucun intérêt à faire face à une telle situation, il devient alors une obligation pour le PAC à travers ses dirigeants de réfléchir sur la santé financière du PAC en vue d'améliorer sa performance financière. D'où la nécessité pour nous d'effectuer une analyse financière du PAC.

Nous ne saurions procéder à une telle analyse sans au préalable faire l'état des difficultés auxquels le PAC est confronté. En effet, on constate assez de dysfonctionnements qu'on peut classer selon les domaines d'appartenance ci-après :

Un environnement d'affaire caractérisé par une forte concurrence entre le PAC et les ports de Lomé et celui d'Accra ce qui relève du domaine de la compétitivité du PAC.

Un dysfonctionnement récurrent du logiciel de travail (perfecto) à la direction financière et comptabilité, absence d'un outil formel de mesure de la performance (tableau de bord), l'étroitesse des bureaux qui relèvent tous du management interne du PAC.

En ce qui concerne le domaine de la gestion financière qui a d'ailleurs fait l'objet de notre choix, on constate :

- Une évolution croissante des charges ;
- Une diminution drastique de la trésorerie entre (2011 et 2013) malgré l'évolution du chiffre d'affaire sur ces périodes ;
- Les résultats nets d'impôt du PAC sur la période de référence (2011 à 2013) sont négatifs ;
- Un accroissement des charges fiscales ;
- Une rentabilité non proportionnelle au niveau d'accroissement du chiffre d'affaire ;

Au regard de toutes ces difficultés, il apparaît évident que le Port Autonome de Cotonou a besoin d'une analyse profonde en vue d'un assainissement de sa gestion, et pour y contribuer, nous nous sommes donnés comme tâche d'effectuer une analyse financière de ces résultats négatifs.

La question de recherche à laquelle tente de répondre le présent document peut se poser comme suit : « COMMENT AMELIORER LA PERFORMANCE FINANCIERE DU PAC ? »

La réponse à cette question centrale appelle les questions de recherches suivantes :

- 1- la structure financière du PAC est- elle équilibrée ?
- 2- quel est l'état de la trésorerie du PAC ?
- 3- le PAC connaît-il une bonne rentabilité ?

## **2- Justification du sujet :**

Face à la croissance des charges malgré la baisse du chiffre d'affaire au port autonome de Cotonou et les difficultés auxquelles sont confrontés les dirigeants du PAC pour la maîtrise des charges, nous envisageons opérer un diagnostic financier au niveau de la structure financière du PAC afin d'envisager des perspectives de sortie de cette situation. C'est dans ce

but que nous avons porté notre choix sur le thème : « **LA PERFORMANCE FINANCIERE DU PORT AUTONOME DE COTONOU : ANALYSES ET PERSPECTIVES** »

## **Paragraphe 2 : Objectifs et intérêt de l'étude**

### **1- Objectif général de recherche :**

L'objectif général de notre travail est d'analyser la performance financière du PAC. Mais l'atteinte de cet objectif général passe par la réalisation d'objectifs secondaires qu'on peut qualifier de spécifiques.

### **Objectif spécifique 1 :**

- Apprécier l'équilibre financier du PAC;

### **Objectif spécifique 2 :**

- Analyser la situation de la trésorerie du PAC;

### **Objectif spécifique 3 :**

- Evaluer la rentabilité économique et financière du PAC.

### **1- Intérêt de l'étude :**

L'intérêt général de notre étude nous permettra :

D'aider les dirigeants du PAC à atteindre l'amélioration de leur structure financière ;

D'approfondir d'une part, nos connaissances dans le domaine de l'analyse financière et d'autre part de développer le goût de la recherche pour la suite de nos études.

## **SECTION 2 : REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

Cette section met en œuvre la revue de littérature de certains concepts, les hypothèses et la méthodologie de notre étude.

### **PARAGRAPHE 1 : REVUE DE LITTERATURE ET HYPOTHESES**

#### **1- Revue de littérature**

La revue de littérature permet dans le cadre de toute recherche de s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises sur les problèmes identifiés.

Pour que notre démarche soit scientifique, il s'avère nécessaire que nous fassions état de quelques études antérieurs et les apports des auteurs relatifs à la clarification de notre problème général qui est : La gestion non optimale des données financière du PAC. Les concepts abordés dans notre revue de littérature sont : l'entreprise(1) La performance(2) ; l'analyse financière(3) ; la structure financière(4) ;

### **a- L'entreprise publique**

Le concept d'entreprise publique bien qu'il soit couramment utilisé recouvre en fait une signification juridique imprécise et a depuis longtemps posé un problème de définition.

Le dictionnaire économique et financier définit l'entreprise publique comme « un organisme placé sous la tutelle ou l'autorité des pouvoirs publics qui en ont la propriété partielle ou entière et dont l'activité est orientée vers la production de biens et services destinés à la vente à un prix qui tend à couvrir leur coût de revient ».

Un autre aspect des entreprises publiques est celui de l'autonomie de gestion. Dans ce sens, le lexique des termes économiques ajoute en plus de tous les autres aspects suscités que l'entreprise publique dispose d'une certaine autonomie de gestion.

### **b- La performance**

A en croire le dictionnaire français Le Robert, la performance peut être définie comme étant le résultat obtenu dans une compétition, résultat le meilleur. Cette expression, selon le lexique d'économie a été définie comme étant « Le degré d'accomplissement des objectifs, des plans ou programmes que s'est donnée une organisation. Pour M.LEBASS(1995), en matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels .Cette définition est applicable dans tous les champs de gestion. Elle introduit que :

La performance est multidimensionnelle dès lors que les buts sont multiples,

- La performance dépend d'un référence : l'objectif (ou le but)
- La performance est un sous ensemble de l'action. Deux lectures sont possibles,

Au sens strict, la performance est l'effet, le résultat de l'action, Au sens large, on peut considérer dans une approche plus systématique, qu'un résultat n'est rien en soi, cependant, il est indissociable de ses moyens ; la performance est alors l'ensemble des étapes logiques élémentaires de l'action, de l'intention au résultat effectif.

C'est dans cette logique qu'A.BOUGIGNON (1995) affirme que la performance n'existe pas de façon intrinsèque. Elle est définie par les utilisateurs de l'information par rapport à un contexte décisionnel caractérisé par un domaine et un horizon temps. Il n'y a de définition exhaustive et universelle de la performance, et pourtant chaque entreprise doit définir celle-ci pour sa communication interne et externe.

La performance demeure toutefois relative à un contexte choisi en fonction de la stratégie.

Kali kA(1988) regroupe les indicateurs de performance autour de trois dominantes : économique, organisationnelle et sociale. Ce qui à inspirer FRIDOUET

et LE MESTRE(2005) pour construire un tableau récapitulatif des 6 dimensions de la performance d'une organisation qui se présente comme suit :

**Tableau n°4 : Dimension de la Performance Portuaire**

<b>DIMENSION DE LA PERFORMANCE PORTUAIRE</b>	<b>DEFINITION</b>
Commerciale	Trafic du port et moyens commerciaux de leur développement
Opérationnelle	Qualité des processus opérationnels de transit de la marchandise
Financière	Respect des contraintes d'équilibre financière et de rentabilité et capacité de financement des investissements
Organisationnelle	Qualité des relations entre les différents acteurs du réseau portuaire
Sociale	Appréciation sur les conditions générales de travail au sein du réseau portuaire
Citoyenne	Contribution de la place portuaire à l'amélioration de la société

De tout ce qui précède et en tenant compte du contexte d'étude, nous nous appesantirons sur la dimension financière. Pour MACHESNEY (1995) : la performance de l'entreprise peut se définir comme le degré de réalisation du but recherché. L'analyse des buts fait apparaître trois mesures de la performance

**L'efficacité : le résultat obtenu par rapport au but recherché.**

**L'efficience : le résultat obtenu par rapport aux moyens mis en œuvre.**

**L'effectivité : le niveau de satisfaction obtenu par rapport au résultat obtenu.**

Selon Paul KHOURY « La performance financière d'une entreprise est l'évaluation de l'ensemble des résultats financiers réalisés du point de vue des actionnaires et l'analyse extérieure ». Cette performance se mesure à travers l'analyse financière.

### **c- L'analyse financière**

L'entreprise en tant que vecteur de création de valeur est l'objet d'une attention constante de la part de l'ensemble des investisseurs, actionnaires ou créanciers qui cherchent à savoir si leurs capitaux sont correctement utilisés. Cette recherche constante d'information financière fiable sur l'entreprise nécessite ce qu'est l'analyse financière.

L'analyse financière consiste à porter un diagnostic sur la santé financière de l'entreprise en examinant son équilibre financier, son aptitude à faire face à ses engagements à court et long terme. Elle peut être également définie comme un ensemble d'instruments et de méthodes de recherche qui permettent d'apprécier la situation financière et les performances des entreprises ou d'autres organisations jouissant d'une autonomie effective dans la conduite de leurs opérations économiques et financières. Il ressort de cette définition que l'analyse financière est un ensemble de méthodes permettant de se faire de l'extérieur en général une opinion de l'entreprise. Ainsi, l'analyse financière a pour objectif d'établir un diagnostic financier sur la situation patrimoniale de l'entreprise (étude du bilan) et sur l'efficacité de la gestion (compte de résultat). Le diagnostic financier possède un caractère prospectif. Mais il faut noter qu'on ne peut effectuer un diagnostic financier sans procéder à une analyse financière comme l'a dit COHEN (1997). C'est dans ce sens qu'Hugues LEFEBRE et Arnaud BELLAMY BROUVMN disaient que « l'analyse en terme de ratios a un intérêt particulier. Cet intérêt repose principalement sur trois de leurs propriétés spécifiques : ils mesurent de manière directe et synthétique les performances de l'entreprise (rendements, ratios de marge, de rentabilité.), les conséquences des décisions d'investissements et de financements et les principaux traits de la structure financière ;ils permettent des comparaisons cohérentes dans son environnement professionnel en rapprochant les résultats individuels des valeurs centrales observées dans les ensembles de références constituées d'entreprises exerçant la même activité » en vue de porter un jugement de valeur sur **la rentabilité comparative**. La rentabilité désigne l'aptitude de l'entreprise à dégager un excédent par rapport aux moyens utilisés. C'est pour cela que J.BARREAU et J. DELAHAYE (2000) définissent la rentabilité d'une manière générale, comme le quotient d'un résultat obtenu par le capital engagé pour l'obtenir. Le plus souvent on a tendance à confondre la rentabilité et la profitabilité qui n'est rien d'autre que le quotient d'un résultat par rapport aux chiffres d'affaires réalisés. Les ratios

relatifs à la profitabilité sont : EBE/CA ; RN/CA et le meilleur ratio de profitabilité est celui relatif à l'Excédent Brute d'Exploitation sur le Chiffre d'Affaires. Tandis que la rentabilité financière met en rapport le résultat net et le chiffre d'affaire, MBANGALA M.A. (2005) définit la rentabilité économique ou encore celle des capitaux investis comme « la capacité bénéficiaire de l'entreprise en neutralisant la rémunération du capital investi, qu'il s'agisse de fonds propres ou de fonds de tiers ». La rentabilité économique met donc en rapport le résultat d'une activité et le total des capitaux investis pour obtenir ce résultat.  $RN/CAPRO+DETTES$ . Ces rentabilités sont obtenues grâce aux ratios.

Pour LANGLOIS G. et MOLLET L. (1994) le ratio désigne « un rapport entre deux grandeurs caractéristiques de l'activité, de la situation économique ou des performances d'une entreprise ». Les ratios sont utilisés pour comparer la situation actuelle de l'entreprise étudiée, soit aux situations antérieures de la même entreprise, soit à la situation actuelle d'autres entreprises. Par ailleurs, BOULGAULT Hervé et GABRIEL Christian<sup>3</sup> ont donné une définition plus restrictive du ratio qui serait alors « un rapprochement entre deux données chiffrées aptes à rendre compte de la situation d'une entreprise sous l'un ou l'autre de ces aspects : Activités, structures financières, rendements économiques, rentabilité ».

De longue date, l'analyse financière par ratio a été appliquée à la détection de difficultés d'entreprises. Les études réalisées dans les années trente ont très rapidement montré que les sociétés en faillite présentaient des aspects différents de ceux des entreprises normales : dans presque tous les cas, l'analyse ne portait que sur un indicateur unique révélateur des difficultés imminentes. Réduite à une seule variable, la méthode des ratios convenait mal à l'analyse des performances relatives à plusieurs entreprises. Une prolongation intéressante de ces méthodes a permis l'introduction d'indicateurs plus synthétiques intégrant un certain nombre de ratios. La question étant alors d'isoler les ratios les plus significatifs. Dans leur approche de la méthode des scores, Conan et Hodler ont retenu une batterie de 50 ratios classés en huit (08) catégories (structure des actifs, dépendances financières, fonds de roulement, trésorerie, besoin en fonds de roulement d'exploitation, rentabilité financière).

Le bilan financier ou bilan de liquidité est un bilan en valeurs réelles, élaboré en tenant compte des critères de liquidité et d'exigibilité en particulier des échéances à court, moyen et long terme ainsi que des retraitements (prise en considération des plus-values et des moins-values latentes). C'est un outil qui permet d'estimer la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes.

Le bilan fonctionnel est un bilan en valeurs brutes mettant particulièrement en évidence les fonctions économiques (Investissement, Financement, Exploitation) permettant d'apprécier l'équilibre financier par la mise en cohérence des concepts utiles à l'analyse financière, tels que le Fonds de Roulement Net Global (FRNG), le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) et la Trésorerie Nette (TN).

Le compte de résultat présente l'ensemble des flux de produits et de charges imputables à la période de temps déterminé par l'exercice comptable. Il est organisé en distinguant les produits et charges d'activité d'Exploitation, d'activité Financière et Hors Activité Ordinaire (H.A.O.) qui mettent en évidence chacun, un Résultat d'Exploitation, un Résultat Financier, et Résultat H.A.O. A l'intérieur de ses trois rubriques, les charges sont présentées par nature. Le résultat net de l'exercice, bénéfice ou perte, est le solde final du compte de résultat.

#### **d- Structure Financière**

Le terme structure financière est un ensemble de concepts qui revêt plusieurs sens. Dans son sens large, lorsqu'on parle de la structure financière de l'entreprise, on fait allusion à l'ensemble des ressources qui finance l'entreprise, qu'il s'agisse des capitaux propres, dettes à long terme, des dettes à court terme ou des ressources d'exploitation G.DEPALLESNS JJ.JOBARD (1997).

Dans cette assertion, il ressort que l'étude de la structure financière d'une entreprise consiste à comprendre les emplois d'une entreprise et leur mode de financement. Ceci implique une notion d'équilibre entre l'origine des fonds et leur utilisation, une question d'adaptation des emplois aux ressources qui les ont financées.

Jean BARREAU et Jacqueline DELAHAYE (2003), abordent dans le même le sens en affirmant que l'analyse de la structure financière est de porter un jugement sur les équilibres financiers fondamentaux.

Dans son sens étroit, la structure financière est l'ensemble des proportions qui existent à un moment donné entre les différentes ressources de l'entreprise, propres ou empruntées, permanentes ou provisoires (CONSO P. LAVAUD et FAUSSE ; 1985)

Il s'agit comme on peut le constater de la structure financière de l'entreprise telle qu'on peut faire apparaître à travers le passif du bilan en fin d'exercice.

C'est ainsi que, selon Elie COHEN (2006), la référence au concept de « structure financière » procède essentiellement de l'idée selon laquelle le bilan d'une entreprise ne constitue pas une simple juxtaposition d'encours, la superposition contingente d'éléments disparates. Elle

constitue bien des relations significatives et des ajustements favorables entre les composantes du patrimoine.

L'analyse de la structure financière d'une entreprise a pour objectif de porter un diagnostic sur la santé financière de cette dernière en examinant son équilibre financier, son aptitude à faire face à ses engagements à court et à long terme et partant, sur l'autonomie des décisions de l'entreprise.

Partant de ce qui vient d'être étayé ci-haut, la structure financière constitue une source d'informations aussi bien pour les opérateurs économiques que pour toutes personnes intéressées par la vie de l'entreprise.

Pour les responsables de l'entreprise, la structure financière leur permet d'évaluer la santé financière de celle - ci afin d'orienter leurs décisions dans l'utilisation rationnelle des ressources limitées dont dispose l'entreprise.

Pour les bailleurs des fonds, elle constitue un indicateur fiable avant d'accorder un crédit ou prêter l'argent à une entreprise.

Pour l'Etat, dans la mesure où l'impôt est fonction du bénéfice et ce dernier à son tour est tributaire de la bonne santé de l'entreprise. Pour cerner concrètement la portée de la structure financière, l'analyse dégage du bilan des masses économiques dont dispose l'entreprise d'une part et d'autre part les ressources financières qui ont servi à les acquérir ou à les produire. Le bilan ou le patrimoine est la traduction comptable de l'ensemble des ressources d'une entreprise et leur emploi. Etabli à un moment donné, il se présente techniquement sous la forme d'un tableau diptyque dont la partie de droite est appelée « Passif ou Ressources » et la partie de gauche « Actif ou emplois ». Pour qu'un bilan se prête à l'analyse financière, il est impérieux de procéder à sa restructuration. Cette dernière consiste du point de vue financière à présenter une meilleure évaluation des emplois des fonds mis à la disposition de l'entreprise et à présenter les postes selon leur permanence. On distingue dès lors deux grandes masses (Actifs fixes ou valeurs immobilisées et actifs circulants ou valeurs circulantes) pour l'Actif et deux autres (capitaux permanents et les dettes à court terme) pour le Passif. L'analyse proprement dite se focalisera sur les indicateurs financiers que sont : Fonds de Roulement (FRN), Besoin en Fonds de Roulement (BFR), Trésorerie (TN) et quelques ratios de liquidité et de solvabilité. Le Fonds de Roulement est défini comme la part des capitaux permanents qui n'est pas absorbée par le financement des valeurs immobilisées et qui reste par la suite disponible pour financer les besoins liés au cycle d'exploitation (MENIER, 1984). Il est donc l'ensemble des ressources non immobilisées dont dispose une entreprise pour travailler ou

pour rouler.  $FRN=RS-AF$

Du point de vue pratique, il est la différence entre les capitaux permanents et les valeurs immobilisées nettes ou étant donné l'égalité entre le total de l'actif et total du Passif, il peut être obtenu en faisant la différence entre les capitaux circulants et les dettes à court terme.  
 $PASSIF \text{ à CT} - Actif \text{ à CT}$

Etant la résultante d'une différence, le FRN peut être :

**Positif** : C'est-à-dire d'une part la différence entre les capitaux permanents et les Immobilisations nettes et d'autre part entre capitaux circulants et dettes à Court terme est positive. L'entreprise dispose donc d'une marge de sécurité pour financer son activité. C'est-à-dire un excédent des ressources permanentes mises à la disposition de l'entreprise après avoir financé les actifs fixes.

**Nul** : Les capitaux permanents sont égaux aux valeurs immobilisées nettes et les capitaux circulants aux dettes à court terme. Situation qui met la trésorerie de l'Entreprise sous tension et de surcroît fait subsister une certaine fragilité de l'entreprise en terme de solvabilité liées à l'incertitude de la liquidité des valeurs circulantes face à la certitude de l'exigibilité des éléments du passif.

**Négatif** : Les RS sont inférieures aux AI. Situation précaire où les DCT financent non seulement les V.C mais aussi une partie des AI

Cette situation n'est pas forcément désastreuse si le FRN n'a pas un caractère structurel. Dans le cas contraire, la position de l'entreprise sur le plan de la liquidité risque de devenir fort délicat .Il importe de souligner que les études menées sur plusieurs entreprises ont montré que certaines d'entre elles évoluent avec un FRN négatif, cela faisant constamment recours à des crédits à court terme pour financer une partie des investissements durables. Dans la gestion courante, l'entreprise fait face à un certain nombre de besoins qui exigent des ressources et pèsent sur la trésorerie. Certain de ces besoins sont directement liés au cycle d'exploitation et se renouvellent au rythme de ce dernier. Il s'agit de besoins ou d'emplois cycliques constitués des stocks et des créances commerciales. Ces besoins appellent à des ressources directement liées au cycle d'exploitation et qui se renouvellent également au rythme de ce dernier. Il s'agit des ressources cycliques constituées principalement des encours fournisseurs.

Cependant, il arrive que les ressources cycliques ne suffisent pas pour financer la totalité des besoins cycliques. L'entreprise doit donc recourir à des ressources complémentaires pour

assurer la continuité de son activité. C'est donc ce besoin de fonds supplémentaires non couvert par les ressources cycliques qu'on appelle besoin en fonds de roulement (BFR) qui selon (CORHAY & MAPAPA ; 2007) désigne l'ensemble des opérations liées à l'activité de la firme, de l'acquisition de stocks jusqu'à la réalisation de la vente ou de la prestation de services. Il reflète donc la capacité de l'entreprise à générer les ressources nécessaires au financement de son cycle d'exploitation sans devoir recourir au financement externe. Il est issu des décalages provenant des opérations d'exploitation : décalage entre les achats de biens et les ventes de ces mêmes biens qui donne naissance à des stocks, décalages entre les ventes et les paiements reçus par les clients qui engendrent des créances, décalages entre les achats et les paiements effectués aux fournisseurs qui font naître de dettes... Il est l'élément clé de la gestion financière du cycle d'exploitation et exprime le besoin net de financement des opérations liées au cycle d'activité. Mathématiquement selon (CORHAY & MAPAPA ; 2007), le **BFR** se mesure par la différence entre les actifs circulants restructurés (**ACR**) et les dettes à court terme (**DCT**) hors dettes financières à court terme. L'actif circulant restructuré est constitué de tous les actifs circulants restructurés à l'exception des valeurs disponibles et la rubrique **DCT** comprend aussi les dettes à court terme, excepté les dettes financières à court terme. Comme développé précédemment, le **BFR** provient du décalage entre la durée du cycle d'exploitation et les délais de règlement de diverses charges que l'entreprise supporte à des échéances plus au moins courtes. Il est donné par la somme des stocks et créances diminuées de dette non financières. Suivant le comportement de ses composantes, le **BFR** peut être positif ou négatif. Un **BFR** positif traduit un besoin de financement réel qui est couvert par un financement extérieur généralement d'origine bancaire. Le **BFR** de la plupart des entreprises est positif en raison de leur cycle d'exploitation. C'est principalement vrai pour les entreprises industrielles qui doivent financer les stocks de matières premières, des marchandises et des produits finis, ainsi que les créances commerciales. Par ailleurs, plus le cycle d'exploitation est long, plus il faudra du temps pour récupérer les sommes investies dans la production et moins le délai accordé par les fournisseurs suffira. Un **BFR** négatif signifie que l'entreprise n'a pas besoin de financement car elle génère suffisamment des ressources pour financer son propre cycle d'exploitation. Il existe des entreprises ayant un **BFR** négatif. Il s'agit par exemple les entreprises de grande distribution qui, bien qu'ayant des stocks de marchandises énorme mais bien gérés ont un délai de paiement de leurs clients quasi nul d'un côté, et qui de l'autre bénéficient des délais de paiement suffisamment long de la part de leurs fournisseurs. L'importance du **BFR** varie en fonction du niveau d'activité (augmente avec le

chiffre d'affaire), de la longueur du cycle d'exploitation dépend lui-même de la durée d'écoulement des stocks, de la durée du processus de production, et de la durée des crédits accordés aux clients, de la durée des crédits obtenus des fournisseurs et de l'évolution des éléments relatifs à l'exploitation comme le taxe sur la valeur ajoutée, salaires, charges sociales. Ainsi, le **BFR** peut donc être amélioré en faisant tourner les stocks le plus rapidement possible, en négociant des délais de règlement des clients et débiteurs divers les plus courts possible, en négociant avec les fournisseurs et les autres créanciers le délai de paiement le plus long possible. Autrement dit, la diminution de valeurs circulantes hors trésorerie active (stocks, créances commerciales, commandes en cours) et /ou les augmentations des dettes à court terme hors trésorerie passive influence positivement le **BFR**. En guise de conclusion, les cycles d'exploitation de l'entreprise organisés autour de l'engrenage stocks, production, crédits accordés et crédits obtenus doit dégager l'ensemble de liquidités de l'actif circulant avant que les dettes à court terme reviennent à l'échéance. La probabilité de cette synchronisation étant moindre si pas nulle, l'entreprise doit pouvoir disposer d'une marge de sécurité ou d'une sorte de matelas de sécurité qui puisse amortir les coups se produisant dans la récupération des capitaux circulants nécessaires à la couverture des échéances.

La connaissance du **FRN** et du **BFR** conduit à l'étude de la **trésorerie**. La trésorerie est la disponibilité appartenant à la société qu'on peut trouver soit dans ses comptes en banque soit dans la caisse de la société. Du développement de ce qui vient d'être fait dans la section précédente, nous disons que la trésorerie permet l'ajustement entre le **FRN**, ressource relativement stable, et le **BFR**. Elle résulte de la comparaison entre le **FRN** et le **BFR**. Ou encore des valeurs disponibles et les dettes financières à court terme. En tant que telle, son interprétation n'est pas immédiate et son signe peut être le résultat des différentes combinaisons de ces deux étalons de mesure. L'on ne peut ignorer qu'une entreprise se gère à partir de sa trésorerie. Elle est juge dans la gestion et par ricochet de la survie et du développement de l'entreprise. Elle est la fonction où se résument toutes les opérations effectuées ou engagées et qui s'y traduisent en terme monétaire. La trésorerie de l'entreprise, comprise comme le solde d'entrée et de sortie de liquidités, lieu où transitent tous les règlements, fluctue de ce fait avec des éléments multiples et variés compris dans les deux termes de la différence desquelles elle résulte, il s'agit du **FRN** et du **BFR**.

Si la trésorerie nette est positive, cela signifie que le **FRN**; en d'autres termes, cela démontre que l'entreprise dispose d'un excédent de liquidités, s'il est trop élevé, il est le signe d'une

mauvaise gestion ou d'un mauvais placement. Le fait de transformer une partie de cet excédent en un autre poste du bilan va diminuer la trésorerie en augmentant le **BFR** ou en diminuant le **FRN**.

Par contre, une trésorerie très négative signifie que l'entreprise est obligée de recourir au découvert bancaire ou au crédit bancaire à court terme. Si ce n'est pas en soi nécessairement trop grave, cette situation peut le devenir si elle devient chroniquement structurelle.

En conclusion, le **FRN** et le **BFR** jouent un rôle important dans la détermination de la trésorerie nette.

Plusieurs scénarios peuvent être envisagés. Lorsque les agrégats sont positifs, la TN est positive si le **FRN** est supérieur au **BFR**. L'entreprise peut aussi dégager une **TN** positive avec un **FRN** négatif pourvu que le **BFR** soit aussi négatif. Ceci indique que le cycle d'exploitation est financé par les dettes financières à court terme. Par contre, lorsque le **BFR** augmente plus que proportionnellement à l'augmentation du **FRN**, la **TN** est négative. Cette situation propre à une entreprise industrielle peut avoir plusieurs causes liées à la mauvaise gestion du cycle d'exploitation : importance relative des stocks et des créances, importance du taux de la valeur ajoutée. Le niveau de trésorerie peut être dégagé aussi par le ratio **FRN/BFR**. Quand il est supérieur à l'unité, ce ratio indique une trésorerie nette positive et quand il est inférieur à l'unité, il indique une trésorerie nette négative. Les ratios de liquidité mettent en évidence l'aptitude d'une entreprise à faire face à ses DCT. Pour ce faire, on met en rapport des éléments de l'actif circulant avec les DCT. A ce niveau, on distingue :

- **Ratio de liquidité général (curent ratio)**

Il faut noter que, plus ce ratio est élevé, plus l'argent que l'entreprise va encaisser suite aux paiements de ses débiteurs et à la vente des stocks permettra de payer l'ensemble de ses dettes à court terme. Un ratio supérieur à l'unité signifie que l'entreprise est capable de faire face à ses dettes à court terme.

$$RLG = \frac{AC+TA}{PC+TP}$$

- **Ratio de liquidité réduit (Acide test)**

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

$$RLR = \text{Créances} + TA/PC + TP$$

Un ratio inférieur à l'unité signifie que l'entreprise est capable de faire face à ses dettes à court terme sans avoir à vendre ses stocks qui, dans une certaine mesure, ne peuvent être réduits en deçà d'un minimum appelé stock outil est indispensable au bon fonctionnement.

- **Ratio de liquidité immédiate (Quick ratio)**

Ce ratio montre dans quelle mesure les liquidités de l'entreprise permettent de payer l'ensemble des dettes à court terme. Ce ratio est généralement inférieur à l'unité. Un ratio trop élevé dénote un excès des liquidités par rapport à l'ensemble des dettes à court terme. Rappelons-le, qu'elles sont des dettes dont l'échéance peut aller jusqu'à un an.

$$RLI = TA/PC + TP$$

- **Ratios de solvabilité**

Si les ratios de liquidité mesurent l'aptitude d'une entreprise à faire face à ses dettes à court terme, les ratios de solvabilité quant à eux, mesurent l'aptitude de l'entreprise à faire face à l'ensemble des fonds des tiers. Aux nombres de ces ratios figurent : le ratio d'autonomie financière et celui d'endettement ;

- **Autonomie financière :**

D'une manière générale, on dit qu'une entreprise dispose d'une autonomie financière lorsque plus de la moitié des ressources dont elle dispose, provient de ses capitaux propres. Lorsque ce ratio augmente le financement de l'entreprise se trouve globalement tributaire des capitaux empruntés.

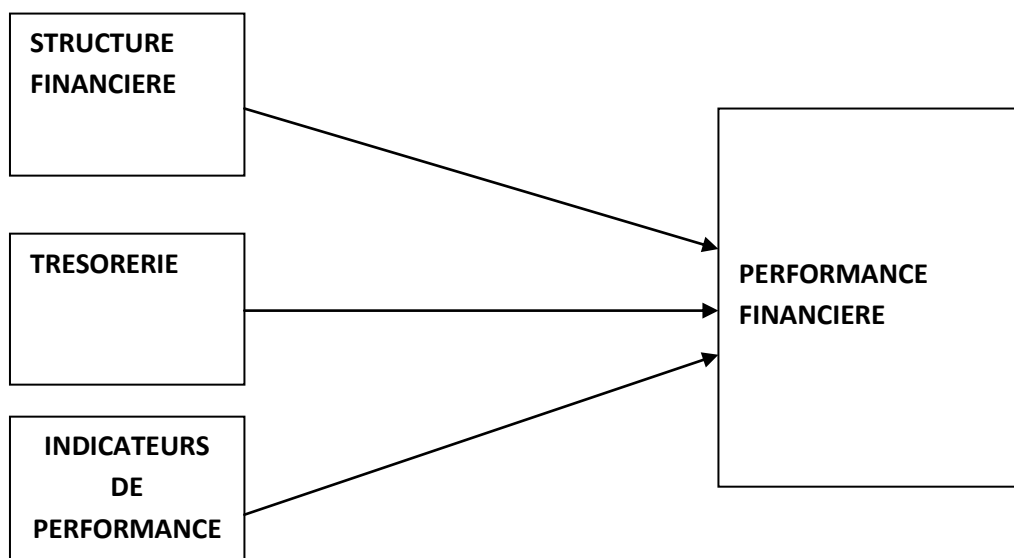
- **Ratio d'endettement :**

Ce ratio supérieur à l'unité, cela signifie que l'entreprise ne dispose pas d'une autonomie financière et par conséquent la protection des créanciers diminue du fait de l'accroissement de l'endettement. Ce ratio indique le risque que connaît l'entreprise en se finançant en partie des fonds tiers dont la rémunération et le remboursement sont considérés comme fixes alors que le résultat ainsi que la liquidité de l'entreprise sont variables.

Quelques écrits expliquent que, de nos jours, les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus complexe et que la performance définie en terme financier ne suffit plus.

Les travaux de Robert KAPLAN et David NORTHON (1992) s'inscrivent dans cette logique en précisant qu'il faut tenir compte à la fois des indicateurs financiers et non financiers dans l'évaluation de la performance d'une entreprise. Il est à remarquer que les systèmes financiers de mesure de performance ne donnent pas en tant que telle la direction à suivre pour les performances à venir. Par exemple ces systèmes ne permettent pas d'évaluer le niveau de satisfaction des clients. Il est donc clair que les systèmes traditionnels de mesure de performance ne peuvent pas à eux seuls donner l'image de la performance de l'entreprise.

Nous venons de passer en revue quelques indicateurs financiers sans en avoir la prétention d'épuiser tout le sujet. Ces quelques indicateurs choisis à dessin, serviront d'instrument sur lesquels nous nous appuierons pour apprécier la performance financière du **PAC**, en confirmant ou en infirmant notre hypothèse de travail. Cette démarche est le socle du troisième chapitre.



**Sources : Nous-même**

## **2- Hypothèses de l'étude**

.La problématique une fois établie, avant de procéder à la recherche, nous tenterons d'abord d'énoncer des réponses en vertu des connaissances théoriques ou empiriques dont nous disposons déjà sur la question. La réponse consistera à confirmer, à accepter ou à rejeter les réponses anticipées que nous désignons par les termes hypothèses de travail ou de recherche.

Dans le cas de cette étude, nos hypothèses sont formulées de la manière suivante :

➤ **Hypothèse n°1**

Une bonne structure financière du PAC est déterminant pour sa performance financière ;

➤ **Hypothèse n°2**

L'état de la trésorerie participe à la performance financière du PAC ;

➤ **Hypothèse n°3**

Le niveau des indicateurs financiers et économiques explique la performance financière du PAC.

Tableau N°5 : Tableau de bord de l'étude

QUESTION CENTRALE		PROBLEMATIQUE	OBJECTIFS	HYPOTHESES
		Comment améliorer la performance financière du PAC ?	Analyser la performance financière du PAC	
QUESTIONS DE RECHERCHE	1	-la structure financière du PAC est-elle équilibrée ?	apprécier l'équilibre financier du PAC	. une bonne structure financière du PAC est déterminante pour sa performance financière ;
	2	quel est l'état de la trésorerie du PAC ?	Analyser la situation de la trésorerie du PAC	L'état de la trésorerie participe à la performance. Financière du PAC
	3	- Le PAC connaît-il une bonne rentabilité ?	évaluer la rentabilité économique et financière du PAC	.Le niveau des indicateurs financiers et économique explique la performance financière du PAC

**Source** : Réalisé par nous-mêmes

Eu égard à la revue de littérature sur l'analyse financière, quelle peut être la démarche à suivre dans le cadre de notre travail ?

## **PARAGRAPHE 2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

L'analyse de la performance financière du PAC constitue l'objet de notre étude. Ainsi, pour effectuer l'analyse et apporter des propositions, nous avons adopté une méthodologie de collecte d'informations.

### **1- Méthode de collecte des données**

La collecte des données est le processus permettant de réunir les données indispensables à une recherche. Elle permet de créer l'information ou de répertorier celle existante. Dans le cadre de notre recherche, nous avons effectué une recherche documentaire et procédé à la collecte de certaines données par des entretiens.

#### **a- La recherche documentaire**

Elle nous a permis de cerner notre recherche par la lecture, des mémoires et des ouvrages écrits par des auteurs sur la gestion financière. Du fait que notre thème soit basé sur la performance financière, pour que notre jugement soit pertinent, un examen préalable doit être réalisé sur les documents comptables (états financiers du PAC de 2011 à 2014).

##### **➤ Les connaissances acquises**

Pour mener à bien nos travaux de recherche, nous avons effectué un stage à la direction financière et comptabilité du port autonome de Cotonou. Cela nous a permis de vivre les réalités de la société et de confronter les connaissances acquises au cours de notre formation à l'UAC aux pratiques en cours au PAC.

##### **➤ Les sources internes**

Nous avons faits recours pour mener nos recherches, aux informations comptables telles les états financiers du PAC de 2011 à 2014.

##### **➤ Les sources externes**

Dans le cadre de nos recherches, nous nous sommes également basé sur certains documents existants dans les bibliothèques au port autonome de Cotonou pour la définition du cadre théorique qui soutient notre travail. Ces références forment d'ailleurs notre bibliographie présentée vers la fin de notre document.

### **b- Les entretiens**

Un bon nombre d'informations ont été recueillies à travers des entretiens faits avec certains responsables de la Direction Financière et Comptable.

## **2- Méthode d'analyse**

### **a- Types d'analyse**

Selon les informations disponibles, trois (3) types d'analyses peuvent être retenues parmi tant d'autres. Il s'agit de :

- une analyse de tendance : elle se repose sur plusieurs exercices et s'intéresse à l'évolution des indicateurs. L'analyse de ces indicateurs permet de dégager des tendances afin de mettre en évidence les écarts éventuels et les causes qui y sont liées ;
- une analyse comparative : cette analyse consiste à évaluer les principaux indicateurs d'une entreprise afin de comparer ceux-ci aux indicateurs des entreprises du même secteur. L'analyse comparative peut également se faire de façon interne en comparant les principaux indicateurs d'une entreprise aux normes internationales en la matière ;
- une analyse normative : elle est un prolongement de l'analyse comparative. Elle repose sur la comparaison de certains indicateurs de l'entreprise étudiée par rapport aux normes sectorielles c'est-à-dire à des normes déterminées à partir d'un vaste échantillon d'entreprises.

### **b- Choix de l'analyse**

L'analyse des données recueillies de nos investigations sera fondée sur l'utilisation du Fonds de Roulement Net (FRN), du Besoin en Fonds de Roulement (BFR), de la trésorerie et de quelques ratios. Notre méthode d'analyse n'est rien d'autre que l'analyse quantitative, qualitative et comparative.

L'analyse des données recueillies a été donc faite de la façon suivante. Une lecture approfondie ainsi que les retraitements nécessaires des bilans et des comptes de résultats ont été faits. Une analyse par comparaison sur l'exercice de 2011 à 2014 a été également faite.

Alors, pour mener à bien notre étude, il nous faut préciser les conditions de vérification des hypothèses fixées dans le cadre de notre recherche. Ainsi :

- pour l'hypothèse n°1 selon laquelle une bonne structure financière du PAC est déterminante pour sa performance financière, nous aurons à analyser les comptes annuels après un retraitement financier sur quatre ans. Ainsi, lorsque les indicateurs et les ratios financiers

calculés sont dans les normes de la finance que nous allons énumérer dans les analyses et plus particulièrement lorsque le Fonds de Roulement (FR), et la Trésorerie Net (TN) sont positifs sur toute la période d'étude (2011 à 2014) tandis que les besoins en fonds de roulement (BFR) seront consécutivement positifs sur les mêmes périodes d'étude, nous pourrions confirmer notre première hypothèse et dans le cas contraire l'infirmier.

- pour l'hypothèse n°2 selon laquelle l'état de la trésorerie participe à la performance financière du PAC, nous aurons à calculer les différents ratios de liquidité (le ratio de liquidité générale, le ratio de liquidité réduite et immédiate) sur quatre ans. Si ces différents ratios sont positif ( $>1$ ), cette hypothèse sera confirmée mais dans le cas contraire c'est-à-dire lorsque ces ratios seront négatif ( $<1$ ) l'hypothèse sera infirmée.

- pour l'hypothèse n°3, le niveau des indicateurs financiers et économiques explique la performance financière du PAC, nous calculerons donc les différents ratios de la rentabilité économique et financière sur la période d'étude et ainsi lorsque ces ratios vont croître d'année en année cette hypothèse sera confirmée, mais dans le cas inverse elle sera infirmée.

## CHAPITRE 3 :

### CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE

## **SECTION 1 : PRESENTATION DU BILAN, ANALYSE DE L'EQUILIBRE FINANCIER ET DES RESULTATS**

L'analyse financière étant faite à partir des informations comptables et financières fournies par les états financiers et d'autres documents comptables transmis par les comptables, il est nécessaire de procéder à des travaux préalables d'ajustement puisque les comptables sont liés à des principes et des règles. Ces travaux, appelés généralement « les retraitements et les reclassements », sont des ajustements préalables qui ont pour objet de corriger les insuffisances des documents transmis de façon à assurer l'homogénéité de l'analyse financière.

Le plan comptable OHADA a réduit l'étendue de ces travaux préliminaires en raison de sa conception économique et financière. En dehors des états financiers, l'analyste doit aussi disposer des informations complémentaires.

### **PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION DU BILAN RESTRUCTURE ET ANALYSE DE L'EQUILIBRE FINANCIER DU PAC.**

#### **1- Présentation du bilan restructure**

Le bilan comptable par définition se soucie moins de la permanence des ressources et de la durée du cycle d'exploitation. Il nous renseigne sur le stock des ressources dont dispose l'entreprise en termes de fonds propres et de fonds mis à sa disposition par l'extérieur à un moment donné. C'est dans cette optique que les ressources et les emplois sont présentés selon leur nature. Par ailleurs, l'application de certains principes comptables fait qu'on retrouve dans le bilan, certains postes dépourvus de toute réalité économique. C'est pour toutes ces raisons, qu'il importe d'effectuer un travail préalable de restructuration des comptes avant de les soumettre à un quelconque diagnostic financier et / ou analyse financière.

La restructuration consiste à transformer un bilan comptable en un bilan financier ou fonctionnel répondant aux exigences de l'analyse. Elle consiste à éliminer du bilan les éléments de non-valeur, à reclasser le bilan suivant les fonctions d'investissement de financement d'exploitation et hors exploitation et de trésorerie pour apprécier la continuité de l'exploitation.

Ainsi, les postes de l'actif dont la période de rotation est strictement supérieure à un an seront regroupés dans la rubrique « actifs fixes ou actifs immobilisés » et, tous les postes de

l'actif dont la période de rotation est inférieure ou égale à un an, seront regroupés dans la rubrique « actifs à court terme ou actifs circulants ».

De même au passif, toute ressource qui reste à la disposition de l'entreprise pour plus d'un an, sera considérée comme une ressource stable ou permanente ou encore durable et, toute ressource mise à la disposition de l'entreprise pour une durée inférieure ou égale à un an sera considérée comme une ressource à court terme.

**Tableau N°6 : Bilan restructuré du PAC de 2011 à 2014**

RUBRIQUES	ANNEES			
	2011	2012	2013	2014
ACTIF				
Immobilisation incorporelles	7665491	2474694748	1866728050	1261517302
Immobilisation corporelles	13932438002	86818887993	86093443882	79689569819
Avances et acomptes versées /immobilisation	2151007051	4277986121	7299723145	18007193731
Immobilisation financières	15275740304	15166797845	15137488720	15108179593
Total Actif immobilisés(1)	31217494371	110321719984	112259104457	117500886767
Fournisseurs avances versées	947654040	21804227	11054929	2125798
Clients	7840397292	6563486653	7218809153	6297975880
Autre créances	2415125279	2360391218	1874057068	910996752
Total Actif Circulants d'Exploitation(2)	12120964758	9651827166	9876563420	7991011068
Actifs circulant hors exploitation	4317178	4317178	4317178	4317178
Total Actif Circulant Hors	4317178	4317178	4317178	4317178

Exploitation(3)				
Valeurs à encaisser	527331179	0	0	0
Total Trésorerie Actif 4	32179415992	2724744273	2988246110	6508979702
Total General (1+2+3+4)	46620013421	122700429723	125126052287	132003015837
<b>PASSIF</b>	2011	2012	2013	2014
Capital social	16571055784	16571055784	16571055784	16571055784
Réserves indisponibles	2290249301	2290249301	1489412683	148912683
Report à nouveau	-4865873661	-13608247893	-17462965830	-17090941407
Résultats net de l'exercice	-8742374232	-3854717937	-23511136	1916367939
Subvention d'exercice	1709720756	94790868406	90239589130	85496388156
Ecart de conversion- actif	2138300	2138300	2138300	2138300
Ecart de conversion- passif	110039408	91373081	150529523	45572886
Total capitaux(1) propres	23721005862	97559926575	92184299545	89377466510
Dettes financière diverses	610883935	16694551449	23922346203	1282100142
Provisions financières pour risques et charges	4172260812	6818356404	7437914373	8355260952
Total dettes financières(2)	14466876339	16694551449	23982346203	35529884255
Total ressources stables (1+2)	38187882201	114254478024	116166645748	124529884255
Client, avances reçues	265744200	130771256	426866838	1037286499
Fournisseurs d'exploitation	410616948	4490880348	3940806433	2155671002

Dettes fiscales	851188157	760624823	1840676565	1577046435
Dettes sociales	412163313	581907409	613486674	602439004
Autre dettes	1987767370	2128788082	1572474399	1208299964
<b>Total Passif Circulant d'Exploitation(3)</b>	8322091812	8337173045	8704714151	6804943266
Dettes circulant et ressources assimilées HAO	634611824	244201256	310403242	224200362
<b>Total Passif Circulant Hors Exploitation (4)</b>	634611824	244201256	310403242	224200362
Banques, découverts	0	17405573	104162865	622615430
<b>Trésorerie Passif(5)</b>	0	17405573	104162865	622615430
<b>Total General (1+2+3+4+5)</b>	46620013421	122700429723	125126052287	132003015837

**Source :** Nos calculs à partir des états financiers (2011 à 2014)

**Commentaire :**

❖ **Actif du bilan**

Pour l'actif du bilan, le tableau N°6 montre que de 2011 à 2014 l'actif du bilan a connu une forte augmentation. En effet, les actifs immobilisés ont connu une augmentation

proportionnelle à l'augmentation de l'actif total entre 2011 et 2012 avant de connaître une augmentation ralentie entre 2013 et 2014 ; cet état de chose explique le fait que les dépenses d'investissement ont connu une forte augmentation entre 2011 et 2012 avant de connaître une accélération autour de 1% entre 2012 et 2014. Les actifs circulants d'exploitation ont connu une nette régression de 2011 à 2012 avant de se stabiliser entre 2012 et 2013. De 2012 à 2014 les Actifs circulants ont fortement chutés.

De plus, la trésorerie actif a connu une chute brutale avant de connaître une timide augmentation sur la période de 2012 à 2014. Cela s'expliquer également par la politique non optimale de recouvrement des créances.

❖ **Passif du bilan**

En ce qui concerne le passif du bilan, il ressort du tableau N°6, qu'entre 2011 et 2012 les capitaux propres ont connu une forte augmentation avant de connaître une légère baisse autour de 1% entre 2012 et 2014. Cette augmentation entre 2011 et 2012 est dû à l'augmentation considérable des subventions d'exercice ce qui a fait ombrage à l'effet de ce qui pourrait avoir le résultat négatif de l'exercice précédent sur les capitaux propres. En effet, entre 2011 et 2013 le PAC a fonctionné à perte. Il faut aussi constater l'hyper augmentation des charges fiscales entre (2012 et 2013) qui révèle une difficulté de gestion de la fiscalité.

**2- Analyse de l'équilibre financier**

La règle de l'équilibre financier minimum est que les emplois stables doivent être financés par les ressources stables. Un déséquilibre financier à ce niveau, peut avoir des répercussions sur la situation de trésorerie de l'entreprise. Trois agrégats permettent de vérifier si ce principe est respecté et d'apprécier la situation de trésorerie de l'entreprise, Il s'agit du fonds de roulement (FR), du besoin en fonds de roulement (BFR) et de la trésorerie nette (TN).

**-Le Fonds de Roulement (FR)**

Le fonds de roulement peut être défini comme étant la marge de sécurité représentée par la fraction des capitaux permanents qui n'est utilisée pour le financement des valeurs immobilisées, mais intervenant dans le cadre du financement des emplois liés à l'actif circulant et pour faire face au décalage pouvant se produire dans les sorties et entrées de fonds.

❖ **Actif du bilan**

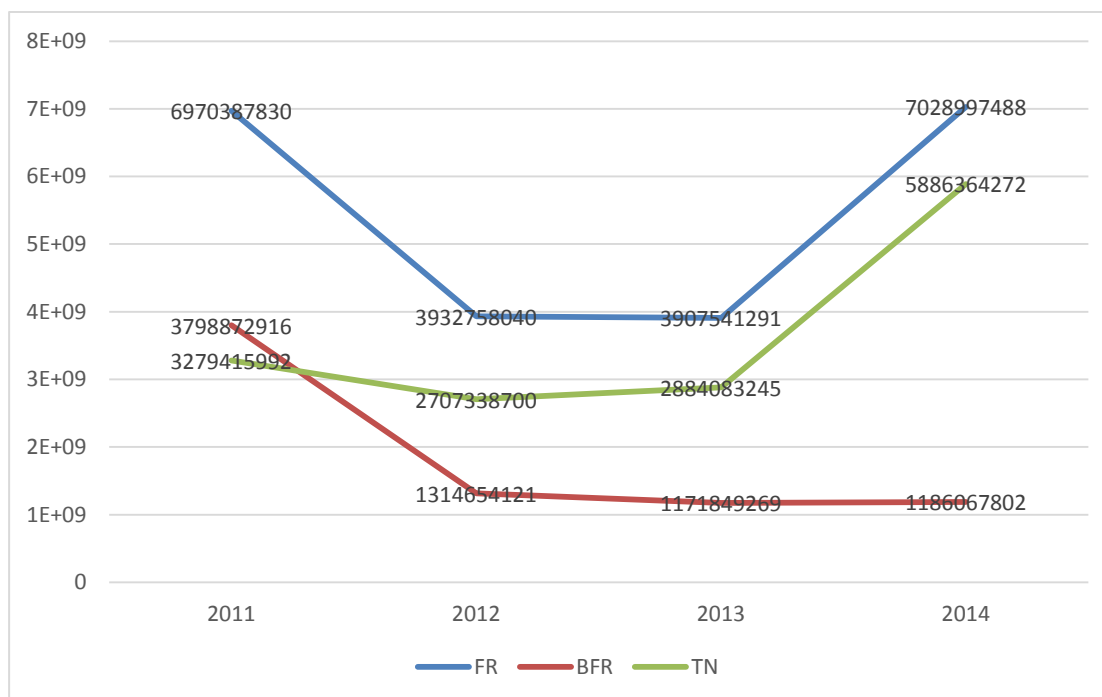
**Tableau N°7 : Calcul des indicateurs de l'équilibre financier (FR, BFR, et TN) de 2011 à 2014**

PASSIF	ANNEES			
	2011	2012	2013	2014
POSTES				
Capitaux permanents	237210055862	97559926575	92184299545	89357466510
Actif immobilisés	312174494371	110321719984	112259104457	117500886767

FR	6970387830	3932758040	3907541291	7028997488
Actif circulant	12120964758	96518227166	987563420	7991011068
Passif circulant	8322091812	8337173045	8704714151	6804943266
BFR	3798872916	1314654121	1171849269	1186067802
Trésorerie actif	32179415992	2724744273	2988246110	6508979702
Trésorerie passif	0	17405573	104162865	622615430
Trésorerie net	3279415992	2707338700	2884083245	5886364272

**Source :** Nos calculs à partir des états financiers (2011 à 2014)

**Graphique N°1 : Représentation graphique des indicateurs de l'équilibre financier du PAC de 2011 à 2014**



**Source :** D'après le tableau N°7

**Commentaire:**

L'étude du tableau N°7 puis du graphique N°1 montre que le fonds de roulement (encore appelé marge de sécurité) du PAC est resté positif sur toute la période d'étude (2011 à 2014). Cela signifie que les ressources stables du PAC sont suffisantes pour faire face à l'acquisition des immobilisations. On peut donc conclure que le PAC dispose de marge de sécurité. Cette situation lui permet de faire face à ses dépenses d'exploitation sans faire recourir aux capitaux étrangers qui génèrent des charges financières pour l'entreprise.

Le principe de l'équilibre financier suppose que les actifs d'une durée donnée soient financés par les ressources de la même période. Ce principe de l'orthodoxie financière est donc respecté au port autonome de Cotonou.

Toutefois, l'intérêt de l'analyse du FR réside pour l'essentiel dans sa comparaison avec le BFR.

Dans la logique ce sont les ressources qui financent les emplois. De ce fait, les ressources de court terme doivent être suffisamment importantes pour financer conformément aux règles de l'orthodoxie financière les emplois de court terme. De l'observation du tableau N°7, nous constatons que le BFR est resté positif sur toute la période d'étude avec une évolution en dents de scie, ce besoin peut être couvert par le fonds de roulement disponible.

En ce qui concerne l'analyse de la trésorerie nette on constate que le PAC a une trésorerie positive sur toute la période d'étude avec une légère diminution entre 2012 et 2013 avant de connaître un pic en 2014. Cette situation est dû au fait que la trésorerie passif en 2011 était nul avant de connaître une croissance très faible par rapport à la trésorerie actif. Cela signifie que la marge de sécurité dégagée par l'entreprise est supérieure aux besoins de financement ressentis.

**PARAGRAPHE 2 : ANALYSE PAR LES RATIOS**

**1- ANALYSE DES COMPTES DE RESULTAT, DE LA RENTABILITE ET DE L'EFFET DE LEVIER FINANCIER**

**a- Analyse des comptes de résultat**

Comme pour le bilan, le compte de résultat doit être restructuré et regroupé afin de dégager des agrégats plus significatifs selon la logique financière en distinguant clairement les trois catégories de comptes de résultats qui sont à l'origine du résultat total de l'entreprise. Ces trois catégories sont : le résultat «exploitation, le résultat financier et le résultat exceptionnel. Ainsi, quatre modifications importantes, par rapport à la présentation comptable sou tendent

la version restructurée

- La première rubrique est celle de la production de l'exercice. Elle regroupe le chiffre d'affaires (vente et/ou prestation de service), les productions stockées, celles immobilisées et autres produits d'exploitation, abstraction faite des subventions d'exploitation. En effet, la comptabilité générale inclut généralement les subventions forfaitaires d'exploitation dans le produit d'exploitation, au même titre que les recettes issues de l'activité normale de la société. Dans la réalité, il s'agit de revenus de transferts venant en atténuation de certains coûts d'exploitation et plus particulièrement des salaires. Lors de l'analyse financière, il convient de faire une restructuration de compte de manière à ce que ces subventions ne figurent pas dans le produit d'exploitation pour lequel elles ont été accordées. Cependant, les subventions versées à la société à titre de compensation pour restriction tarifaire sont considérées comme des ventes et traitées, comme telle dans le poste de production vendue.

- Le résultat brut d'exploitation ou l'excédent brut d'exploitation (EBE) est le résultat obtenu avant dotation (reprise) aux amortissements, aux réductions de valeur et aux provisions pour risques et charges d'exploitation. Il est obtenu en soustrayant de la valeur ajoutée brute, l'ensemble des frais de personnel et des charges d'exploitation diverses. L'EBE correspond au résultat économique de l'entreprise, engendrer par les seules opérations d'exploitation, indépendamment des politiques de financement, d'amortissement, de provision et dividendes de l'entreprise et, de la politique fiscale de l'Etat.

- Le résultat net d'exploitation est obtenu en soustrayant de l'EBE, toutes les dotations aux amortissements, aux provisions, et en y ajoutant toutes les reprises d'amortissements, des réductions de valeur et provisions pour risques et charges d'exploitation.

- Le résultat courant est obtenu en faisant la somme du résultat d'exploitation et du résultat financier.

- Le résultat avant impôts (EBT Earning Before Tax des Anglo-saxons) est obtenu en faisant la différence entre l'EBIT et les charges financières des dettes. -

- Le résultat de l'exercice après impôts (EAT Earning After Tax) est déterminé après avoir calculé et soustrait l'impôt sur les bénéfices.

- Les cash-flows ou les capacités d'autofinancement de l'entreprise sont obtenus en prenant le résultat net auquel on ajoute les charges restantes à encaisser et en soustrayant les produits restants à encaisser.

**Les résultats obtenus après restructurations sont les suivants**

**Tableau N°8 : Compte de résultat restructuré (2011 à 2014)**

<b>DESIGNATION</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
COMPTED'EXPLOITATION				
Chiffre d'affaire	17728018165	18095974605	24284171097	25715394071
Travaux, services vendus	1681660882	17240609789	22759570231	24046721961
Marge brute sur matière	1681660882	17240609789	22759570231	24046721961
Produits accessoires	906357283	855364816	1524600866	1668672110
Autre produits	1015381378	773862157	1046175689	1718989391
Autre achats	2673494709	2701657431	3288639298	2634416220
Variation de stocks	73183839	-25638118	-67223653	-18465854
Transport	79374621	142390549	250058714	312986368
Services extérieurs	4817478123	4554741951	5693357957	4595176349
Impôts et taxes	461629022	364518817	1070189772	390887239
Autre charges	5488264589	2032057316	3268995561	2690122311
Valeur ajoutée	5149974640	9100108816	11826329137	16829260829
Charge de personnel	7406909320	7330615725	8248716516	8121325343
Excédent brut d'exploitation	-225934680	1768493091	3577612621	8707935486
Reprise de provisions	-450000000	909344000	5770969458	5518567341
Transfert de charges	0	0	462100000	0
Dotation aux amortissements et	4128069172	10269333921	12910922717	13943212411

provision				
Résultat d'exploitation	-6835003852	-7591496830	-3562340638	283290416
<b>COMPTE DE RESULTAT FINANCIER</b>				
Revenus financiers	92844301	108585362	209479100	91423378
Gain de change	287875	0	57925	173711816
Reprise de provision	-450000000	909344000	5770969458	5518567341
Frais financier	402301395	168878347	459130365	1686256198
Pertes de changes	2138320	3282800	0	0
Résultat financier	-311307539	-63575785	120086660	-1412928098
<b>COMPTE DERESULTAT EXCEPTIONNEL</b>	6365326895	853261233	2637837284	5217185627
Produits des cessions d'immobilisation	530250	0	0	6677000
Produits HAO	32286400	1111189517	0	78072884
Reprises HAO	374808120	4782659706	4744119276	4743200974
Valeurs comptables des cessions d'immobilisation	0	0	-39112826	0
Charges HAO	1869084555	1837516245	573138160	216789740
Résultat exceptionnel avant amortissement financier	2276709325	7731365468	5278144610	5044740598
Résultat exceptionnel après amortissement financier	2276709325	7731365468	5278144610	5044740598
Résultat avant charges financiers et impôt(EBIT)	24250809402	26532174490	32107799390	30270499761

Impôts sur le résultat	134603056	255978300	791351100	1565155500
Résultat net	-8742374232	-3854717937	-23511136	1916367939

**Source :** Nos calculs à partir des états financiers (2011 à 2014)

### **Analyse de quelques soldes de gestion**

#### **❖ Le chiffre d'affaires**

Cet indicateur a connu une augmentation de 2011 à 2014. Cette tendance suppose que le PAC a une bonne politique commerciale sur toute la période d'étude.

#### **❖ La valeur ajoutée**

La valeur ajoutée est l'enrichissement créée par l'entreprise grâce au processus de transformation ou de commercialisation des biens et services acquis à l'extérieur.

La valeur ajoutée du PAC a connu une augmentation régulière sur toute la période d'étude en passant de 5 149 974 640 FCFA en 2011 à 16 829 260 829 FCFA en 2014 avec un taux d'accroissement qui tourne autour de 1% chaque année.

#### **❖ L'excédent brut d'exploitation**

Cet indicateur est négatif en 2011 (et. positif de 2012 à 2014). Il a connu une hausse très importante entre 2013 et 2014. La forte performance de l'excédent brut d'exploitation constatée entre 2012 et 2014 s'explique par l'augmentation de la valeur ajoutée au cours de cette période. Par contre, la baisse importante de cet indicateur en 2011 a pour cause, la diminution de la valeur ajoutée constatée au cours de cette même année.

### **b- Analyse de la rentabilité et de l'effet de levier financier**

La rentabilité est définie comme le degré de réalisation des objectifs que les propriétaires assignent à l'entreprise. Les ratios de rentabilité évaluent la rentabilité d'une firme et donc sa performance.

Pour apprécier la rentabilité de l'entreprise, il faut faire l'étude de:

- ❖ La rentabilité économique (ROI);
- ❖ La rentabilité financière (ROE) ;
- ❖ La rentabilité sociale et

❖ L'effet de levier financier.

➤ Rentabilité économique (ROI)

La rentabilité économique (ROI) exprime la performance de l'exploitation. Elle est appréciée à l'aide du taux de rentabilité des capitaux investis. Elle a pour but de donner une indication sur la capacité bénéficiaire de l'entreprise

Elle est mesurée par le rapport suivant

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

➤ Rentabilité financière (ROE)

La rentabilité financière ou le «Return On Equity (ROE) » est un indicateur qui permet de comparer le résultat de l'entreprise aux apports des actionnaires. Elle est fonction de la rentabilité économique. Ce ratio intéresse surtout les associés s'il est supérieur au taux d'intérêt pratiqué sur le marché financier, l'entreprise n'aura pas de difficultés à augmenter ses capitaux propres et inversement. En particulier, elle constitue le critère fondamental d'investissement des fonds de pension dans les sociétés.

Elle est mesurée par le rapport suivant :

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

➤ **Rentabilité sociale**

La rentabilité sociale donne une idée de la part de la valeur ajoutée qui est distribuée aux travailleurs.

Elle est mesurée par le rapport suivant

Charges de personne

$$\text{Part des travailleurs} = \text{Charge de personnel} / \text{Valeur ajoutée}$$

➤ **L'effet de levier financier**

Il représente l'incidence de la structure financière de l'entreprise sur la rentabilité des capitaux propres. Sous certaines conditions, l'appel à l'endettement permet grâce à un effet dit de « levier », d'accroître la rentabilité des capitaux propres. En formalisant le problème, nous allons mettre en évidence la part de la rentabilité des capitaux propres qui provient de

l'activité économique de l'entreprise (ROI) et celle qui est imputable au mode de financement (effet de levier financier).

Ainsi, l'effet peut être obtenu à partir de la formule suivante

$$\underline{\underline{\text{Effet de levier financier} = \text{ROE} - \text{ROI} (1 - T)}}$$

**Tableau N°9 : Analyse de rentabilité du point de vue économique, financier, social et de l'effet de levier financier**

POSTES	ANNEES			
	2011	2012	2013	2014
ROI	-0,18	-0,07	-0,03	0
ROE	-0,37	-0,04	0	0,02
Part des travailleurs	1,44	0,81	0,70	0,48
Effet de levier financier	-0,24	0	0,02	-0,02

**Source :** Nos calculs à partir des états financiers (2011 à 2014)

Il ressort du tableau N°9 que:

- La part de richesse absorbée par la main-d'œuvre dans la richesse créée par l'exploitation est montrée par la rentabilité sociale qui tourne en moyenne autour de 86%. L'on comprend que le PAC privilégie la main-d'œuvre qualifiée au capital technique:

- La rentabilité économique est restée dégradée sur la période de (2011 à 2012) et neutre en 2013 avant de devenir positive en 2014. Cette situation suit le niveau de l'EBE et décrit une perte de performance qui accentue la situation de l'entreprise:

- La rentabilité financière fluctuante est également restée dégradée sur toute la période d'étude outre l'amélioration de 2014. Ces résultats montrent la perte de valeur des capitaux propres qui a pour cause le manque de rentabilité économique.

- L'effet de levier financier a évolué en dent de scie sur la période d'étude. Cette tendance en principe n'autorise pas le recours à l'endettement. Autrement dit, le financement par les capitaux étrangers ne permettrait pas au port autonome de Cotonou d'augmenter sa valeur.

### **c- Analyse de la solvabilité du PAC**

Une entreprise est dite solvable lorsque l'actif réel est suffisant pour lui permettre de payer toutes ses dettes. La solvabilité de l'entreprise se détermine dans la perspective d'une liquidation de celle-ci par suite d'un manque de liquidité. Quant à la liquidité, elle se définit par la possibilité d'échanger rapidement les actifs contre de la monnaie afin d'honorer les engagements de court terme.

#### **➤ Analyse de la solvabilité à court terme du PAC**

Les ratios de liquidité mettent en évidence l'aptitude d'une entreprise à faire face à ses engagements à court terme.

Nous avons trois types de ratios de liquidité à savoir:

- ❖ Le ratio de liquidité générale;
- ❖ Le ratio de liquidité réduite: et
- ❖ Le ratio de liquidité immédiate.

#### **- Le ratio de liquidité générale (RLG)**

Ce ratio permet de vérifier que les éléments à moins d'un an sont plus importants que les dettes à moins d'un an et permet de les rembourser. Donc ce ratio doit être supérieur à l'unité : ce qui signifie que l'entreprise est capable de faire face à ses dettes à court terme.

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

Il est mesuré par le rapport suivant

$$RLG = \frac{\text{Actif circulant à moins d'un an}}{\text{Dettes à court terme}}$$

#### **- Le ratio de liquidité réduite (RLR)**

Ce ratio exprime la liquidité de l'entreprise en excluant les stocks de l'analyse. Ce faisant il considère qu'une partie des stocks correspondant à leur minimum du stock indispensable à l'activité normale de l'entreprise, représente une véritable immobilisation. Sa formule est la suivante :

$$\mathbf{RLR} = \frac{\text{Valeur réalisables} + \text{Valeurs disponibles}}{\text{Dettes à court terme}}$$

- **Le ratio de liquidité immédiate (RLI)**

Ce ratio mesure le rapport entre les valeurs disponibles et les dettes à court terme. Donc, on a:

Dettes à court terme

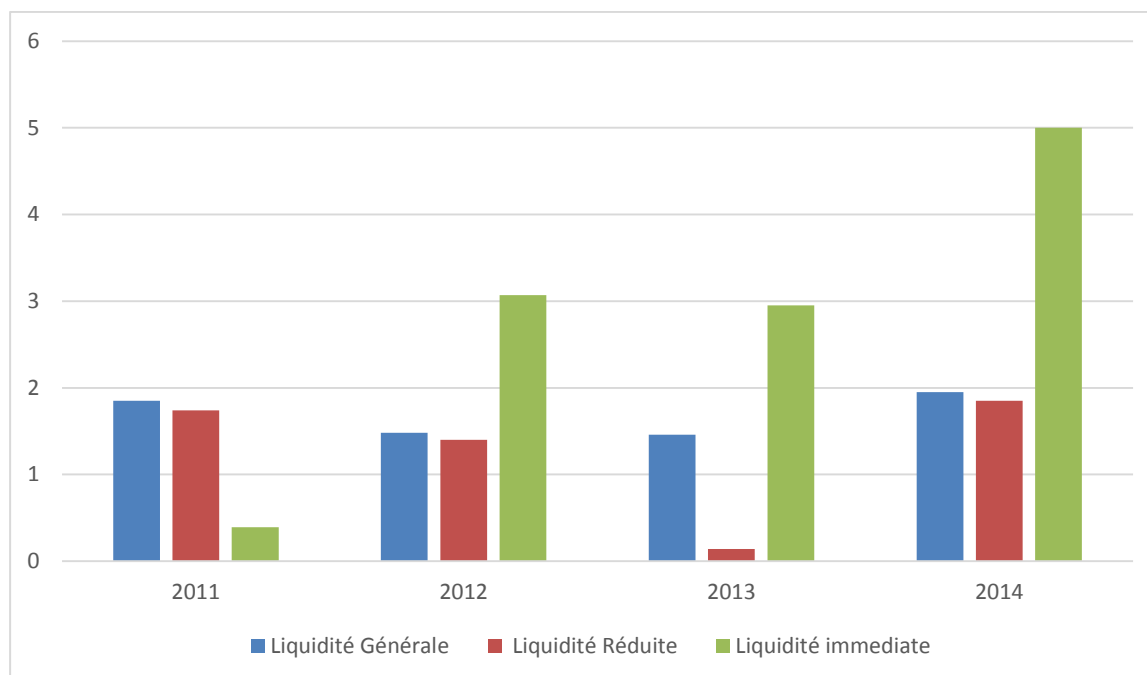
$$\mathbf{RLI} = \frac{\text{Valeurs disponibles}}{\text{Dettes à court terme}}$$

**Tableau N°10 : Calcul des ratios de liquidité (2011 à 2014)**

POSTES	ANNEES			
	2011	2012	2013	2014
Liquidité général	1,85	1,48	1,46	1,95
Liquidité réduite	1,74	1,40	0,14	1,85
Liquidité immédiate	0,39	3,07	2,95	1,14

**Source :** Nos calculs à partir des états financiers (2011 à 2014)

## Graphique N°2 : Représentation graphique des ratios de liquidité



**Source :** D'après le tableau N°10

### Commentaire

Le tableau N°10 et le graphique N°2 permettent de constater que:

- ❖ Le ratio de liquidité générale du PAC est relativement stable sur la période d'étude et a connu son plus haut niveau en 2014. Ce qui démontre la capacité de la société à faire face à ses engagements à court terme;
- ❖ Le ratio de liquidité réduite est strictement positif et largement supérieur à la norme de 80% de 2011 à 2014 outre la chute de 2013 où il a connu son plus faible taux de 14%. Ainsi, le remboursement de ses débiteurs lui permet d'apurer la totalité de ses dettes à court terme. Ce résultat s'explique par la proportion des stocks dans l'actif circulant.
- ❖ Le ratio de liquidité immédiate a évolué en dent de scie sur toute la période d'étude (2011 à 2014).

#### ➤ Analyse de la solvabilité à long terme du PAC

Il s'agit d'une analyse par les ratios de structure financière pour accompagner l'analyse de la structure du capital faite par le biais de l'équilibre financier. Elle permettra d'évaluer le niveau d'endettement du PAC et sa capacité de remboursement des dettes financières à partir des ressources stables.

- **Le Ratio d'Autonomie Financière (RAF)**

Ce ratio permet de mesurer la part des capitaux propres dans les ressources durables et par la suite d'apprécier l'autonomie financière de l'entreprise. Il doit être supérieur à l'unité. Il est mesuré par la formule suivante :

$$\text{RAF} = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Capitaux étranger}}$$

- **Le Ratio de Permanence des Capitaux (RPC)**

Il mesure la couverture des emplois stables par les ressources stables. Ce ratio doit être supérieur à l'unité pour traduire l'équilibre financier de l'entreprise.

$$\text{RPC} = \frac{\text{Ressource stable}}{\text{Actifs immobilisés}}$$

- **Capacité de Remboursement (CR)**

Elle mesure le rapport entre les capitaux empruntés et les cash-flows. Ainsi, on a:

$$\text{RC} = \frac{\text{Capitaux emprunté}}{\text{Cash-flows}}$$

**Tableau N°11 : Calcul des ratios de structure du PAC**

POSTES	ANNEES			
	2011	2012	2013	2014
Ratios d'Autonomie Financière	2,45	10,61	5,80	3,50
Ratios de Permanences des Capitaux	1,22	1,04	1,03	1,06
Capacité de remboursement	6,09	-4,46	-3,3	-1,1

**Source :** Nos calculs à partir des états financiers (2011 à 2014)

**Commentaire**

Il ressort du tableau N°9 que :

- ❖ Le ratio d'autonomie financière est positif sur toute la période d'étude et a connu son plus fort taux en 2013 avant de connaître une légère diminution en 2014. Cela montre

que les ressources propres du PAC sont suffisantes et supérieures à ses engagements. Ceci démontre que le PAC ne dépend pas fortement des ressources étrangères.

- ❖ La part des ressources stables dans l'ensemble des ressources dont dispose le PAC est passée de 1,22 en 2011 à 1,03 en 2013. Cela montre la chute continue d'année en année des capitaux permanents. Notons que le ratio de permanence des capitaux a pu reprendre en 2014. Cette instabilité s'explique aussi par la perte de performance;
- ❖ Le niveau fortement inquiétant de l'indice de capacité de remboursement nous montre que le PAC n'arrive pas à payer ses dettes à long et moyen terme par les ressources dégagées par son exploitation : cela vient confirmer les problèmes de rentabilité et de performance de cette société.

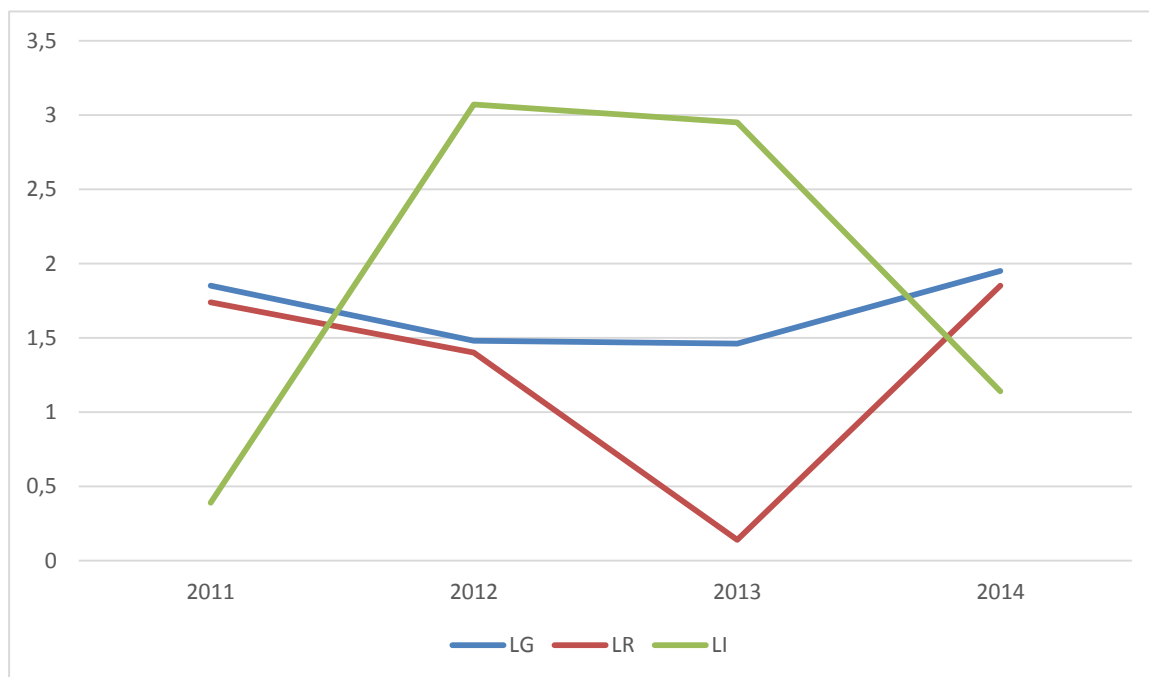
## **SECTION 2 : VERIFICATION DES HYPOTHESES, SUGGESTIONS ET LIMITES**

Cette section sera consacrée à la vérification des hypothèses ainsi qu'aux perspectives qui se dégagent de l'étude quant à la performance financière du PAC. Il sera également lieu de prodiguer quelques suggestions et les limites de cette étude.

### **PARAGRAPHE 1: VERIFICATION DES HYPOTHESES**

Pour apprécier le degré de validation des hypothèses et enfin dégager les éléments de diagnostic, nous nous appesantirons sur l'analyse des résultats obtenus des états financiers et de nos entretiens.

**Vérification de l'hypothèse n°1** liée à l'objectif spécifique n°1 : Une bonne structure financière du PAC est déterminante pour sa rentabilité. A l'issue des résultats obtenus, après l'étude de l'équilibre financier, du PAC, il ressort que sur toute la période de référence, le  $FRN > 0$ , le  $BFR > 0$ , la  $TN > 0$ . De même, le ratio de l'équilibre financier est resté supérieur à (1) sur toute la période. Nous pouvons donc conclure que le PAC est financièrement équilibrée. Notre hypothèse selon laquelle une bonne structure financière du PAC est déterminante pour sa performance financière est ainsi confirmée. **Vérification de l'hypothèse n°2** liée à l'objectif spécifique n°2 : l'état de la trésorerie participe à la performance financière du PAC. Après calcul et analyse, les différents ratios de liquidité sont restés positifs sur toute la période d'étude, cela confirme que le PAC est liquide. Notre hypothèse selon laquelle l'état de la trésorerie participe à la performance financière du PAC est ainsi confirmée.

**Graphique N°3 : Représentation graphique des ratios de rentabilité**

**Vérification de l'hypothèse n°3 liée à l'objectif spécifique n°3 :** le niveau des indicateurs financiers et économique explique la performance financière du PAC. Après calcul et analyse, le ratio de rentabilité économique est resté faible sur toute la période d'analyse. Quand à celui relatif à la rentabilité financière, il est aussi resté négatif sur les trois premières années avant de croître sur la dernière année. Cette situation vient confirmer que le niveau des indicateurs économiques et financiers du PAC explique la performance financière du PAC. Notre hypothèse selon laquelle le niveau des indicateurs économiques et financiers du PAC explique la performance financière du PAC est ainsi confirmée.

**PARAGRAPHE 2 : SUGGESTIONS ET LIMITES****1- SUGGESTIONS**

Eu égard aux faiblesses ci-dessous mentionnées, il urge de prendre des mesures efficaces afin d'assurer des conditions favorables à une bonne gestion du PAC.

Ainsi, nous proposons:

- la mise en place d'une gestion optimale des ressources, des charges administratives et extérieures du PAC pour une amélioration de sa productivité et par ricochet de sa rentabilité ;

- Renforcement du contrôle et de suivi du budget pour permettre une maîtrise des charges et contribuer à l'amélioration de la performance ;
- la dotation de tous les services d'un tableau de bord pouvant faciliter la mesure de la performance ;
- l'utilisation de l'excédent de trésorerie afin de diversifier les activités du PAC vers d'autres secteurs porteurs ;
- En outre, la direction financière et comptable doit procéder à un recrutement de personnel comptable et qualifié afin de faciliter les travaux ;
- Enfin, il faudrait que le port autonome de Cotonou s'organise mieux afin de permettre la rapidité des entretiens et réparations des matériels informatiques.

## **2- LIMITES DE L'ETUDE**

Toute recherche comporte des écueils, celles rencontrées pour la réalisation de ce travail ont été liées à des contraintes sur l'obtention des informations en rapport avec l'objet de notre étude, notamment avec le manque de documents traitant notre thème, et l'accès difficile à internet lié aux difficultés financières. Le manque de coopération de certains agents potentiels pourvoyeurs d'information. On note également l'inexistence d'un outil légal de mesure de performance (tableau de bord).

## CONCLUSION

Le PAC constitue un maillon très important de l'économie béninoise. Son impact sur le développement économique et social du Bénin est incontestable.

Permettre de jouer pleinement son rôle en dépit de la concurrence à laquelle elle est confrontée et assurée sa pérennité, une dynamisation de ses structures s'impose comme une nécessité. La performance financière du port autonome de Cotonou : Analyses et Perspectives que nous venons d'étudier nous a permis de nous rendre à l'évidence des atouts certains que recèle le dispositif mis en place.

En effet au terme de nos recherches, nous constatons une instabilité dans la gestion de son cycle d'exploitation. Cela a pour conséquence l'importance des charges dans le total du chiffre d'affaire, ce qui fait baisser les résultats. Ceci s'explique que l'entreprise rencontre d'énormes problèmes de gestion, aussi la structure financière malgré son influence positive sur la rentabilité des capitaux propres, ne favorise pas une meilleure pérennisation des activités pour permettre le développement et l'indépendance de la société.

Ainsi, le PAC gagnerait plus et augmenterait ses performances s'il réussissait à réduire ses charges, à mettre en place une politique rigoureuse de recouvrement des créances, poursuivre les accords de partenariat, recherche de façon permanente de nouveaux créneaux porteurs dans le cadre de diversification des activités de la société. Il faudra aussi que tout le personnel du PAC adhère aux objectifs fixés de façon à s'identifier au défi à relever par tous.

En outre, plusieurs suggestions ont été formulées à l'endroit du PAC afin d'améliorer sa rentabilité économique et financière et sa vulnérabilité.

Enfin, nous ne prétendons pas avoir exposé dans ce mémoire tous les aspects qui caractérisent la performance financière du PAC, mais nous espérons que d'autres apporteront également leurs pierres à la résolution de certains problèmes que nous n'avons pu toucher.

## *BIBLIOGRAPHIE*

### ❖ OUVRAGES

- 1°) **BARREAU et DELAHAYE (2000)** « **Gestion finance** », DECF, Epreuve n° 4 ; manuel et application, 9<sup>ème</sup> Edition, Dunod, Paris ;
- 2°) **BOULGAULT et GABRIEL** « **Analyse financière d'entreprise** »
- 3°) **BOURGUILLON**, « **Peut-on définir la performance ?** », revue française de comptabilité, n° 269, juillet-août 1995 ;
- 4°) **COHEN (1997)**, « **Dictionnaire de Gestion** », Edition la découverte, Paris ;
- 5°) **COUHRY et MBANGALA (2009)** « **fondement de gestion financière** », 4<sup>ème</sup> Edition ;
- 6°) **DEPALLENS et JOBARD (1990)**, « **Gestion financière de l'entreprise** », 10<sup>ème</sup> Edition Sirey ;
- 7°) **FREDOUET et LEMESTRE (2005)** ; « **La construction d'un outil de mesure de la performance inter organisationnelle : une étude des réseaux d'acteurs portuaires** », Finance contrôle stratégie ;
- 8°) **KALIKA (1988)** ; « **Structure d'entreprise : réalités, déterminants, performance** », Economica ;
- 9°) **KHOURY (1999)**, « **Maîtrise des états financiers** », SYSCOA
- 10°) **LANGLOIS et MOULLET (1994)**, « **Analyse comptable et financière** » ;
- 11°) **LEBAS (1995)**, « **Oui, il faut définir la performance** » Revue française de comptabilité n°269, juillet-août ;
- 12°) **LEFEBRE et BROUVMN** « **Analyse financière** » tome 2 38<sup>ème</sup> session ;
- 13°) **MACHESNAY (1991)**, « **Economie d'entreprise** » Edition Ayrolle.

❖ MEMOIRES

1°) **Emmanuel K. AKPO & Martin EZIN (2011)**, « Analyse statique et dynamique de la situation financière du PAC. Mémoire de licence FASEG-UAC ;

2°) **Maxime ADANGBADJA & Florent SOSSOU (2013)**, « Analyse de la performance financière et économique d'une entreprise publique : Cas du PAC » Mémoire de licence FASEG-UAC ;

3°) **Auguste AMOUSSOU & Armel ASSOGBA (2013)**, « Analyse de la capacité d'autofinancement de la SONACOP au BENIN » Mémoire de licence FASEG-UAC ;

4°) **Samuel ALADJO & Boubé AMADOU (2012)** « Diagnostic financier d'une entreprise : cas du BENIN Télécom SA » Mémoire de licence FASEG-UAC ;

5°) **Gaston S. HOUESSILO (2009)** « Analyse des déterminants de la compétitivité d'une entreprise publique prestataire de service : cas du port autonome de Cotonou » Mémoire de maîtrise es-sciences économiques FASEG-UAC.

❖ WEB

1°) [WWW.yahoo.fr](http://WWW.yahoo.fr)

2°) [WWW.google.com](http://WWW.google.com)

3°) [WWW.memoireonline.com](http://WWW.memoireonline.com)

# *ANNEXES*

**ANNEXE N° 0 : GUIDE D'ENTRETIEN**

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation, en vue de l'obtention des crédits associés au diplôme de Licence Professionnelle à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) de l'Université d'Abomey-Calavi, consacré à l'analyse de la performance financière du PAC, nous vous prions d'accepter de répondre aux questions ci-après. Nous vous assurons de la confidentialité des informations que vous nous livrez. Merci pour votre collaboration.

1) Qu'est-ce qui est à la base du non-respect du principe de l'équilibre financier du

PAC?

.....  
.....  
.....

2°) Le PAC dispose-t-il d'une référence de mesure de performance dans son secteur d'activité ?

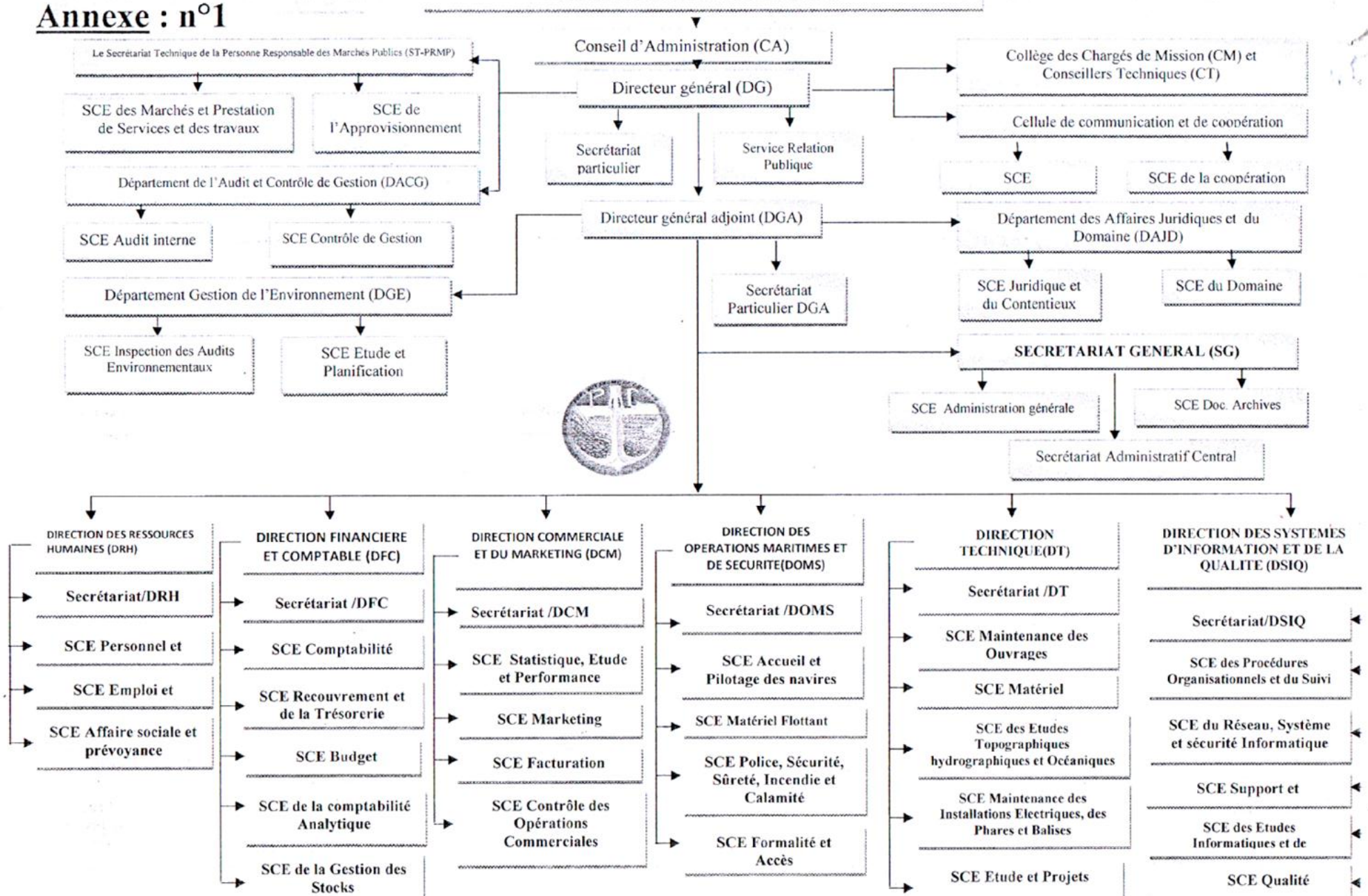
.....  
.....  
.....

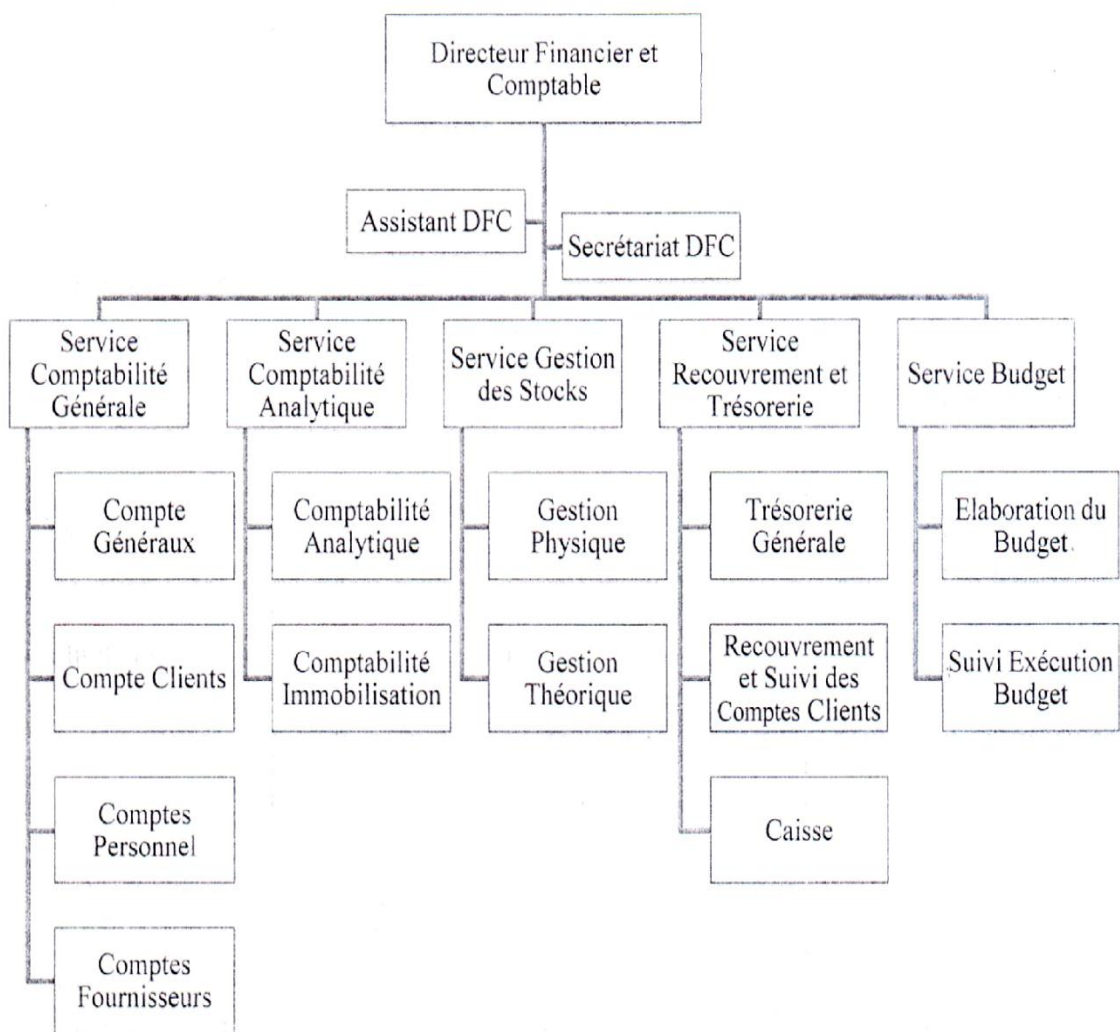
3°) Le PAC a-t-il un tableau de bord ?

.....  
.....  
.....

Annexe : n°1

INFRASTRUCTURES PORTUAIRES





**ANNEXE 2 : FICHE SIGNALÉTIQUE DU PAC**

Raison sociale	: Port Autonome de Cotonou
Sigle usuel	: PAC
Siège Social	: Cotonou
Adresse	: O I 13P 35 Cotonou
Téléphone	: 2131 2890/21315280
Téléfax	: 21312891
Email	: PAC @le land.bj
Site web	: www.pac.com
<b>FORME JURIDIQUE</b>	
Statut	: Société d'ETAT
Régime fiscal	: Droit commun
Capital social	: 16571.055.784
Date de création	: la loi N° 64-39 du 31/12/1964
Date de démarrage effective des activités	: 1 <sup>er</sup> Août 1965
Activités principales	: prestation de service
Activités secondaires	: L'embarquement, Transbordement, Débarquement
Nationalité de l'entreprise	: Béninoise

Pour permettre à la société de mener ses activités et d'atteindre ses objectifs, la mise en place d'un dispositif organisationnel s'impose comme une nécessité.

## Tables des matières

AVERTISSEMENT .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
DEDICACE1 .....	ii
DEDICACE2 .....	iii
REMERCIEMENTS .....	iv
RÉSUMÉ .....	v
SIGLES ET ABREVIATIONS .....	vi
SOMMAIRE .....	<b>viErreur ! Signet non défini.</b>
LISTE DES TABLEAUX .....	viii
LISTE DES Graphiques .....	ix
INTRODUCTION .....	x
CHAPITRE I .....	2
Section 1 : Présentation du Port Autonome de Cotonou (PAC) .....	3
Paragraphe I : Historique, missions et activités .....	3
1- Présentation et situation géographique .....	3
2- Historique .....	3
3- Missions .....	4
4- Statut juridique .....	4
Paragraphe2 : Activités, ressources et structure organisationnelle .....	7
1) Activités du PAC .....	7
2) Structure organisationnelle du PAC .....	8
3) Les Structures Opérationnelles .....	9
4) Les ressources de fonctionnement du Port Autonome de Cotonou .....	10
Section 2 : Déroulement de stage au PAC et inventaire des problèmes pouvant conduire à notre problématique .....	12
Paragraphe 1 : Déroulement du stage au PAC .....	12
CHAPITRE 2 : .....	18

Section 1 : Cadre théorique de l'étude. ....	19
Paragraphe 1 : Problématique et justification du sujet .....	19
1- Problématique .....	19
2- Justification du sujet : .....	20
Paragraphe 2 : Objectifs et intérêt de l'étude .....	21
Intérêt de l'étude : .....	21
Section 2 : Revue de littérature et Méthodologie de l'étude .....	21
Paragraphe 1 : Revue de littérature et Hypothèses.....	21
Revue de littérature .....	21
B – Hypothèses de l'étude.....	33
Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche .....	36
I- Méthode de collecte des données .....	36
A- La recherche documentaire .....	36
B. Les entretiens .....	37
II- Méthode d'analyse .....	37
A. Types d'analyse.....	37
B. Choix de l'analyse .....	37
CHAPITRE 3 : .....	39
SECTION 1 : PRESENTATION DU BILAN, ANALYSE DE L'EQUILIBRE FINANCIER ET DES RESULTATS .....	40
PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION DU BILAN RESTRUCTURE ET ANALYSE DE L'EQUILIBRE FINANCIER DU PAC.....	40
I- PRESENTATION DU BILAN RESTRUCTURE .....	40
ANALYSE DE L'EQUILIBRE FINANCIER.....	44
PARAGRAPHE 2 : ANALYSE PAR LES RATIOS .....	46
I- ANALYSE DES COMPTES DE RESULTAT, DE LA RENTABILITE ET DE L'EFFET DE LEVIER FINANCIER .....	46
A- ANALYSE DES COMPTES DE RESULTAT .....	46

1- Rentabilité économique (ROI) .....	51
2- Rentabilité financière (ROE) .....	51
II- ANALYSE DE LA SOLVABILITE DU PAC .....	53
A- ANALYSE DE LA SOL VABILITE A COURT TERME DU PAC .....	53
1- Le ratio de liquidité générale (RLG).....	53
2- Le ratio de liquidité réduite (RLR) .....	53
3- Le ratio de liquidité immédiate (RLI).....	54
B- ANALYSE DE LA SOL VABILITE A LONG TERME DU PAC .....	55
1- Le Ratio d'Autonomie Financière (RAF).....	56
2- Le Ratio de Permanence des Capitaux (RPC) .....	56
3- Capacité de Remboursement (CR).....	56
SECTION 2 : VERIFICATION DES HYPOTHESES, SUGGESTIONS ET LIMITES .....	57
PARAGRAPHE 1: VERIFICATION DES HYPOTHESES .....	57
PARAGRAPHE 2 : SUGGESTIONS ET LIMITES .....	58
I- SUGGESTIONS .....	58
II- LIMITES DE L'ETUDE .....	59
CONCLUSION .....	60
BIBLIOGRAPHIE .....	61
ANNEXES .....	I