

INTRODUCTION

L'entreprise en tant qu'une entité économique et humaine relativement autonome, contribue au développement d'une nation en réduisant le taux de chômage. Sa bonne gestion doit être l'une des préoccupations majeures de ses dirigeants. Cependant, cela ne serait possible sans la mise en œuvre rationnelle de certaines stratégies dans l'optique de satisfaire les besoins de ses clients.

Ainsi pour mieux atteindre ses objectifs, toute entreprise, doit mettre en place une bonne politique de gestion de sa trésorerie. Dès lors, elle se trouve confronter à deux principaux problèmes à savoir : comment maintenir le Fonds de Roulement Net (FRN) à un niveau suffisamment important par rapport au Besoin en Fonds de Roulement (BFR) pour éviter le risque d'une trésorerie déficitaire qui pourrait avoir un impact sur le financement de l'exploitation et comment négocier le délai client pour permettre l'encaissements des créances clients afin d'éviter le risque d'insolvabilité.

Mais force est de constater que la grande majorité des entreprises béninoises en occurrence celles du secteur public n'échappent pas à cette réalité. Pour ne pas subir les contrecoups de la mondialisation qui apparait comme le spectre de la disparition des entreprises peu compétitives, il est important que les dirigeants d'entreprises optent pour des politiques adéquates afin de dynamiser leur pratique de gestion de trésorerie.

Ceci est encore plus important pour une entreprise comme Bénin Télécoms S.A qui opère dans le secteur de la télécommunication et se heurte actuellement à des problèmes qui relèvent du domaine de la gestion de trésorerie. Pour améliorer et renforcer le système de gestion de sa trésorerie et assurer sa pérennité, Bénin Télécoms S.A ne doit négliger aucun aspect de sa gestion. C'est donc pour apporter notre modeste contribution à la réalisation de cet objectif que nous avons choisir de réfléchir sur le thème : «Analyse de la Gestion de la Trésorerie d'une Entreprise publique : cas de Bénin Télécoms S.A ». Il s'articule autour de trois (03) chapitres. Le premier chapitre sera consacré au cadre institutionnel de l'étude et le déroulement du stage ; le second chapitre s'occupera du cadre théorique et méthodologie de recherche et le dernier chapitre abordera le cadre empirique et les suggestions.

**CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE
L'ETUDE**

Ce chapitre est subdivisé en deux sections. La première est consacrée à la présentation du cadre institutionnel de Bénin Télécoms S.A et la deuxième aborde le déroulement de notre stage à Bénin Télécoms S.A

SECTION I: CADRE INSTITUTIONNEL DE BENIN TELECOMS S.A

Cette partie de notre étude comporte deux volets : le premier aborde l'historique, l'objectifs, l'activité et missions de Bénin Télécoms S.A (paragraphe1) et le deuxième présente l'environnement, ressources, structure organisationnelle et fonctionnelle de Bénin Télécoms SA (paragraphe2).

PARAGRAPHE 1: Historique de Bénin Télécoms S.A, ses objectifs, ses activités et sa mission

1.1.1.1 Historique de Bénin Télécoms S.A

La naissance de Bénin Télécoms S.A a commencé par les Postes Téléphones et Télégraphes (PTT) du Dahomey le 1^{er} juillet 1890 par Victor BALLOT, Administrateur français du Dahomey. De 1890 à 1989, il y a eu implantation des bureaux et postes partout sur le territoire du Dahomey. Le service du courrier postal installé en 1893, le 15 mai à Grand –Popo, le 18 mai à Ouidah, et à Savalou en 1894, s'occupe aussi bien des relations internes qu'externes. Les dépêches entre le Dahomey et la France étaient exclusivement transportées par le service régulier des paquebots français représentés par les compagnies Freising et dont le port d'attache est à Marseille et la compagnie des chargeurs qui relie Bordeaux. Avec les autres pays étrangers, le service utilisait les lignes allemandes, anglaises et les transports par voie aériennes et terrestres. Les moyens utilisés par les dépêches à l'intérieur du Dahomey étaient la voie ferroviaire, la voie fluviale et les courriers piétons. Pour ce dernier moyen, les colis postaux étaient transportés par la tête.

En 1959, avec l'éclatement de l'Afrique Occidentale Française, il s'est réalisé par décret N°80 PCT/MT du 30 juin 1959 le transfert de propriété des postes et offices de télécommunications à l'Etat Dahomey. Ce service a été érigé en Office des Postes et Télécommunications (OPT) par la loi N°59-32 du 19 décembre 1959. De jour en jour, l'OPT n'a jamais cessé d'émerveiller sa clientèle. C'est pour cela d'ailleurs qu'il a un caractère industriel ; l'Etat estimant que, d'un jour à l'autre, il sera capable de produire ses propres biens d'équipements et commerciaux. Il est doté d'une autonomie financière et de la personnalité morale. Les investissements réalisés en ce moment ne portaient que sur quelques centaines de millions de

francs CFA et se résumaient à trente-cinq (35) bureaux de postes et quelques liaisons télégraphiques.

Pour permettre à l'office de fonctionner comme une société privée, le premier objectif est de lui donner des moyens pour son développement. En dépit des lourds investissements consentis par l'Office des Postes et Télécommunications en faveur du service des télécommunications, ce dernier n'a pas pu contribuer à combler le déficit budgétaire constaté au niveau de l'office. En effet, il fut confronté à certains problèmes tels que la saturation très avancée du réseau téléphonique entraînant l'augmentation des demandes de raccordements non satisfaites, l'obsolescent de certains équipements, la difficulté de détermination de la rentabilité des deux services, et de celle du revenu produit par chacun des services.

Pour affronter ces difficultés et mieux se préparer à relever les nouveaux défis qui pointent à l'horizon, le Gouvernement de la République du Bénin a décidé de procéder à la scission de cette structure. Ainsi par décret N° 2004-260 du 05 novembre 2004 portant création de la société Bénin Télécoms SA et approbation de ses statuts et décret N° 2004-365 du 28 juin 2004 portant création de la société LA POSTE DU BENIN S.A et approbation de ses statuts, il a été créé respectivement :

- ✓ LA POSTE DU BENIN SA qui réalise les opérations postales et financières ;
- ✓ LA SOCIETE BENIN TELECOMS S.A qui s'occupe des opérations de télécommunications.

1.1.1.2 Objectifs de Bénin Télécoms S.A

Dans le cadre de ses activités et le désir de satisfaire au mieux les aspirations de la clientèle grandissante, d'importantes réformes ont été entreprises dans le but d'atteindre les objectifs de la société. Il s'agit de la valorisation des fibres de ladite société, de l'ouverture du capital de Libercom et de la transformation de Bénin Télécoms S.A en société de gestion d'infrastructures.

De plus, elle s'est fixée plusieurs autres objectifs parmi lesquels on peut citer ceux relatifs à la production (accroître le tarif d'interconnexion de 24.000.000 minutes, le parc internet Kanakoo de 25.000 nouveaux clients , le parc internet ADSL de 2.000 nouveaux clients , le parc Zékédé de 30.000 nouvelles lignes (voix), activer 15 nouveaux **STM1** (15x 155Mbps) aux opérateurs nationaux et internationaux, installer 2.000 nouvelles lignes filaires, déplacer 5 réseaux dans le cadre de la construction des routes sur toute l'étendue du territoire), au

chiffre d'affaires (un chiffre d'affaires de 37.000.000.000 au titre de l'exercice 2014), au développement des réseaux, à l'exploitation et à la maintenance des réseaux d'accès.

1.1.1.3 Activités de Bénin Télécoms S.A

Selon les dispositions de la loi Supra, la société Bénin Télécoms S.A assure la transmission des messages et des données grâce aux équipements modernes des télécommunications. Son capital est de 93.370.000.000 F CFA qui subira une augmentation après l'évaluation de l'apport de ses biens et son siège est à GANHI avenue CLOSEL. Elle a pour activités :

- La conception, l'installation, l'exploitation et la maintenance des réseaux de télécommunications fixes et mobile ;
- Les fournitures des services liés aux technologies de l'information et de la communication ;
- Toutes opérations de recherche et de développement commercial, industriel, financier ou immobilier pouvant se rapporter directement ou indirectement à l'objet social.

Remarquons qu'en matière de télécommunication, Bénin Télécoms S.A dispose d'une gamme variée de produits qu'elle offre à la clientèle. Entre autres produits, nous avons :

- Le téléphone conventionnel qui est un système téléphonique relié à un central par un fil au bout duquel se trouve un poste ;
- Le téléphone cellulaire qui est un central de communication mobile. Cette liaison est assurée par des stations radio qui fonctionnent dans une bande de fréquence de 825 à 890 Mhz et non par des câbles.

Il existe à Bénin Télécoms S.A deux gammes d'abonnement à savoir l'abonnement post paid dont la redevance mensuelle varie selon la consommation et l'abonnement prépayé.

Le réseau téléphonique comprend trois entités, chacune disposant d'un cœur de chaîne (commutation) et d'une architecture de transmission. Chaque centre est composé d'émetteur et de récepteur qui constitue un ensemble de réseaux assurant le fonctionnement correct du centre et qui dispose également d'un cœur de chaîne et d'une architecture. On en distingue deux sortes : le cellulaire mobile dont la gestion commerciale est assurée par la direction technique « LIBERCOM » et le cellulaire fixe qui est le dernier né de Bénin Télécoms S.A. Ce nouveau produit connu sous le nom technique de CDMA, est devenu « ZEKEDÉ » depuis le 31 juillet 2007. C'est un système à boucle locale radio qui consiste à payer le poste sans autre installation, c'est-à-dire prépayé. Il existe plusieurs sortes de « ZEKEDÉ » :

- ZEKEDE Cabine ;
- ZEKEDE Gotha ou talkie walkie ;
- ZEKEDE Internet ou KANAKOO;
- ZEKEDE 2011 et 2012.
- Le télex qui permet la transmission et la réception des messages à partir d'un téléimprimeur muni de clavier.
- La fibre optique permettant la location des circuits aux autres entreprises et en particulier aux sociétés de GSM.
- L'internet qui est l'ensemble des réseaux informatiques reliés entre eux par un protocole de communicateur. Le TCP – IP (Transfert Contrôle Protocole - Internet Protocole). Il permet de consulter les bases de données et d'envoyer des messages partout dans le monde ; on peut citer entre autres:
 - Internet RTC abonnement permanent post paid : frais d'accès 10.000 francs CFA avec une redevance de 5.000 francs CFA ;
 - Internet ADSL. Type d'accès illimité : frais d'accès 10.000 à 20.000 francs CFA selon le Kbps ; 30.000 à 80.000 francs CFA de redevance mensuelle selon le cas ;
 - Internet par liaison spécialisée analogique (LS2Fils) : Type d'accès illimité. Frais d'accès 200.000 francs CFA selon le Kbps ou Mips et 315.000 à 1.701.000 FCFA pour les redevances mensuelles.
- Les cartes prépayées : ce sont des cartes à mémoire utilisées pour effectuer des appels à partir des téléphones conventionnels. Parmi celle-ci, on peut citer : la carte télé plus ; la Nova plus ; la carte télé cash ; la carte Zékédé.
- Les services de données et présentation de kanakoo liberté Plus Haut Débit.

En vue de satisfaire au moins les besoins de la clientèle, Bénin Télécoms S.A offre quelques services de données. Nous pouvons citer :

- **L'ADSL (Asymmetric Digital Subscriber Line)**

C'est une technologie dont l'objectif est de fournir une connexion internet haut débit via une ligne téléphonique fixe. Il est conseillers aux entreprises et particulier les offres suivantes :

- Kanakoo family ADSL (512kbps) et ADSL IP (25kbps) ;
- Kanakoo PRO 01 (1mbps)

- **WIFI (Wireless Fidelity)**

C'est un réseau local sans fil le plus répandu et répondant à la norme 802-11x.

- **Connexion internet par Réseau Téléphonique Comité (RTC)**

Elle permet de se connecter à partir de n'importe quelle ligne conventionnelle.

- **Connexion internet par CDMA (Code Division Multiple Access)**

Le CDMA est une technologie de connexion mobile sans fil qui repose sur le principe de fonctionnement des GSM, tout en incluant un étalement de fréquences. Cette technologie permet à plusieurs utilisateurs de partager la même bande de fréquence grâce à un code unique qui est attribué à chacun et connu exclusivement par l'émetteur et le récepteur. Elle offre au public le téléphone sans fil, l'internet, le fax, etc. Les offres internet prépayées du réseau CDMA sont kanakoo liberté plus et kanakoo liberté haut débit.

- ✓ Le kanakoo Liberté Plus Haut Débit

C'est un modem (Modulateur-Démodulateur) conçu sous forme de clé USB de 3^{ème} génération qui permet l'accès à l'internet. Son débit peut atteindre les 3.1Mbps. Pour l'avoir, il faut se munir d'une pièce d'identité (passeport ou carte d'identité). L'offre contient :

- Un modem USB (Universal Serial Bus)
- Une carte UIM

1.1.1.4 Missions de Bénin Télécoms S.A

La mission qui est assignée à Bénin Télécoms S.A par l'Etat juste après sa création, est de redéfinir sa politique de développement en établissant un plan cohérent fondé sur des objectifs clairs et réalistes pour assurer sa survie dans un environnement en pleine mutation technologique ; qui exige que la routine et l'improvisation cèdent la place à la planification rigoureuse et à l'efficacité dans l'action.

La mission essentielle de Bénin Télécoms S.A se résume à fournir à la population béninoise, des services de télécommunications de toutes natures, rapidement accessibles, fiables, sécurisés et compétitifs de façon à gagner durablement la confiance de la clientèle afin de garantir sa viabilité et sa notoriété.

PARAGRAPHE 2: Environnement, ressources, structure organisationnelle et fonctionnelle de Bénin Télécoms S.A

Deux paragraphes sont abordés dans cette section. Le premier est relatif à l'environnement et aux ressources de Bénin télécoms S.A. La seconde traite de la structure organisationnelle et fonctionnelle de Bénin Télécoms S.A.

Ce premier paragraphe est relatif à l'environnement et aux ressources de Bénin télécoms S.A.

1.1.2.1 Présentation de l'environnement du Bénin Télécoms S.A

Environnement de Bénin Télécoms S.A

L'entreprise en tant qu'une organisation à but lucratif et financièrement autonome, offre des biens et services à sa clientèle en vue de sa satisfaction. Ce faisant, elle est influencée parfois par les actions de son environnement, constitué de l'ensemble des éléments externes à elle. Ainsi, nous pouvons distinguer le microenvironnement encore appelé environnement immédiat de l'entreprise et le macro-environnement.

Organiser, et créer des relations efficaces entre personnes de telle sorte qu'elles puissent travailler avec efficacité et tirer une satisfaction personnelle des diverses activités qu'elles accomplissent dans le but d'atteindre leurs objectifs.

1.1.2.1.2 Le micro environnement

Il est l'ensemble des actions que l'entreprise pourrait influencer d'une manière ou d'une autre en sa faveur. Ici on retrouve la clientèle (les usagers), les fournisseurs, les intermédiaires, les prescripteurs, les concurrents les partenaires sociaux.

✓ La clientèle

Elle regroupe l'ensemble des consommateurs réels et potentiels qui s'approvisionnent auprès de la société. En effet, la clientèle étant un élément principal de fonds de commerce, toute décision commerciale doit tenir compte de ses désirs et attentes. La clientèle de Bénin Télécoms S.A est composée comme suit :

- Les entreprises ;
- Les particuliers ;
- L'Etat ;
- Les ambassades et organismes.

✓ **Les fournisseurs**

Les fournisseurs, représentent les tiers, qui peuvent être des personnes physiques ou morales qui approvisionnent une société en matières premières, en produits semi-finis, en services et autres. Ainsi, les fournisseurs de Bénin Télécoms S.A peuvent être regroupés en trois (03) catégories :

- Les fournisseurs de cartes téléphoniques ;
- Les prestataires de services ;
- Les équipements.

✓ **Les intermédiaires**

Ils regroupent tous ceux qui participent à la distribution et à la promotion des produits et services de Bénin Télécoms S.A, parmi lesquels nous avons :

- Les Télécommerces ;
- Les Agences Commerciales des télécommunications (ACTEL) ;
- Les Télé Centres privés.

✓ **Les prescripteurs**

Il s'agit des personnes susceptibles de recommander les produits et/ou services de Bénin Télécoms S.A : les employés, les clients satisfaits, les partenaires et intermédiaires.

✓ **Les concurrents**

Bénin Télécoms S.A, au regard de ses produits et services, évolue dans un environnement très concurrentiel où elle a perdu son statut de monopole intégral à cause de la libéralisation du secteur des télécommunications au Bénin. A cet effet, en matière de téléphonie mobile, elle fait face aux opérateurs privés tels que : MOOV, MTN, Bell Bénin Communication, OTI, Isocèle et GLO MOBILE. La concurrence s'élargit aussi avec les cartes téléphoniques : Télé plus, Dialogue, etc. positionnés comme des cartes moins chères pour les appels internationaux mais qui se révèlent aussi compétitives sur les communications locales. Face à cet environnement concurrentiel, il est important et urgent pour Bénin Télécoms S.A de définir des stratégies plus appropriées afin de reprendre sa place de monopole intégral.

✓ **Les partenaires sociaux**

Quatre syndicats défendent les intérêts des travailleurs de la société pour une amélioration de leur condition de travail et assurent la cohésion en leur sein. On distingue :

- UTRAPOSTEL : Union des Travailleurs des Postes et Télécommunications ;
- SYNATEL : Syndicat National des Télécommunications ;
- SYNTRA BENIN TELECOMS : Syndicat des Travailleurs de BENIN TELECOMS S.A ;
- SYNABELTEL : Syndicat National de BENIN TELECOMS S.A.

1.1.2.1.2 Le macro-environnement

Encore appelé Environnement non marchand, le macro-environnement de Bénin Télécoms SA est constitué de l'ensemble des facteurs exogènes qui influent sur la vie de l'entreprise. Ces facteurs sont difficilement maîtrisables et s'imposent à l'entreprise qui est obligée de suivre leurs évolutions. Ils peuvent être à la fois sources de menaces ou d'opportunités et seront présentés à travers l'environnement juridico-institutionnel, l'environnement technologique, l'environnement démographique et l'environnement économique.

✓ Environnement technologique

L'environnement technologique regroupe l'ensemble des innovations et procédures existant dans le secteur des télécommunications. Ainsi donc, BT S.A assure la transmission des messages et des données grâce aux équipements modernes (le câble sous-marin, les fibres optiques, les antennes BTS, le commutateur Switching ou MSC, le commutateur Radio ou BSC...) faisant appel à plusieurs technologies (technologie CDMA, ADSL et le WIMAX) pour permettre le bon fonctionnement et la fluidité du réseau internet.

✓ Environnement économique

Les activités économiques de toute entreprise sont influencées par certains facteurs que l'entreprise est tenue de considérer dans la fixation de ses objectifs dont le Produit Intérieur Brut (PIB). Ainsi, le taux de croissance du PIB relevé par le Fonds Monétaire International (FMI) en 2010 est de 3,2% et les projections faites de 2011 à 2015 nous prévoient un taux moyen de croissance de 5,6% par an. Cette situation projetée sera bénéfique aux entreprises dont BTSA et pourrait doter les revenus dans un contexte de taux de chômage maîtrisé.

1.1.2.2 Ressources de Bénin Télécoms S.A

1.1.2.2.1 Ressources humaines

Comme toute entreprise, BENIN TELECOMS SA dispose des hommes pour la conduite de ces activités ; Le personnel de cette structure est composé de cadres, agents de maîtrises,

agents d'exécutif ; Le tableau ci-dessous présente la répartition par catégories socioprofessionnelles et par sexe du personnel.

TABLEAU N°1 : Effectif par catégorie socioprofessionnelle et par sexe du personnel de BT-S.A au 17/09/2014

Catégories	Hommes	Femmes	TOTAL
Personnels d'exécution	106	46	152
Personnels de maîtrise	174	75	249
Personnels cadre	92	37	129
TOTAL	372	158	530

Source : DRHRC

Le tableau ci-dessus présente la répartition globale des Ressources Humains de BT S.A. Au sein de cette entreprise, il existe 03 grands types d'agents : les cadres (129), les agents de maitrises(249), les agents d'exécutions (152).

1.1.2.2 Ressources financières

Les ressources sont issues essentiellement des capitaux propres et des ressources assimilées comme le capital social les subventions et les réserves.

TABLEAU N°2 : Evolution des ressources stables de Bénin Télécoms S.A

ELEMENTS	2009	2010	2011	2012	2013
Capro	-38 511 459 240	94 560 183 921	88 528 538 053	78 720 344 649	56 874 833 364
DF	235 232 496 095	94 782 579 958	90 752 288 571	89 296 574 137	88 535 727 705
RS	196 721 036 855	189 342 763 879	179 280 826 624	168 016 918 786	145 410 561 069

Source : Etats financiers de 2009 à 2013

Les ressources financières dont dispose Bénin Télécoms SA s'apprécies à travers ses ressources stables qui suivent une tendance plus ou moins décroissantes durant les cinq années d'étude c'est-à-dire de 2009 à 2013.

1.1.2.3 Ressources matérielles

Les ressources matérielles de BT-SA proviennent essentiellement des centres et équipements

techniques, des bâtiments administratifs du matériel roulant, du matériel informatique et du matériel d'utilité administratif, des plates-formes et centraux téléphoniques, du câble sous-marin et la fibre optique.

1.1.2.3 Structure organisationnelle et fonctionnelle de Bénin Télécoms S.A

En tant qu'entreprise Semi-Publique, la société BT S.A est placée sous la tutelle administrative du Ministère de la Communication et Des Technologies de l'Information et de la Communication. Il est composé du :

1.1.2.3.1 Conseil d'Administration

La société BT-SA est administrée par un Conseil d'Administration qui :

- ✓ fixe les objectifs de la société ;
- ✓ donne les grandes orientations relatives à son administration
- ✓ prend les grandes décisions de l'entreprise et veille sur leur exécution ;
- ✓ exerce un contrôle permanent sur la Gestion du Directeur Général.

Il est donc l'organe suprême de BT S.A. Conformément à l'article 14 de ses statuts, il doit comporter sept (07) de provenances divers, nommés par décret pour un mandat de quatre (04) ans renouvelable. Il s'agit de :

- ✓ Un représentant du Ministère Chargé des Télécommunications ;
- ✓ Un représentant du Ministère Chargé des Finances ;
- ✓ Un représentant du Ministère Chargé du Commerce ;
- ✓ Un représentant élu du personnel de la Société BT S.A ;
- ✓ Un représentant des Associations des consommateurs ;
- ✓ Une personnalité compétente dans le secteur des Télécommunications.

Le CA se réunit sur convocation de son président ou de la moitié de ses membres, chaque fois que l'intérêt de la société l'exige. Il se tient deux fois par exercice au siège social à Cotonou à un endroit indiqué par la convocation.

1.1.2.3.2 Comité de Direction CODIR

Le Directeur Général, le Directeur Général Adjoint, les Directeurs techniques, un représentant élu du personnel au Conseil d'Administration composent le Comité de Direction.

Au terme de l'article 22 des Statuts de BT S.A, le Comité de Direction est un organe consultatif obligatoire qui joue un rôle essentiel dans l'examen des questions importantes touchant la vie de l'entreprise, l'élaboration du budget et de la politique générale de la société

avant leur approbation par le conseil d'Administration.

1.1.2.2.3 La Direction Générale

Le Direction Générale assure la gestion technique, administrative et financière de Bénin Télécoms S.A, dans la limite des pouvoirs qui lui sont conférés par le conseil d'administration en matière de planification, de mise en œuvre et de contrôle des programmes, des politiques, du budget et de l'utilisation des ressources humaines et matérielles de la société.

1.1.2.2.4 La Direction Générale Adjointe

Directeur Général Adjoint est le suppléant de Droit du Directeur Général .A ce titre : il remplace le Directeur Général en cas d'absence, représenté le Directeur Général dans les réunions, comités ou commissions extérieurs à la société ou dans des réunions internationales, il peut coordonner par délégation les activités d'une ou de plusieurs direction s techniques ou occuper, cumulativement avec ses fonctions, un poste de Directeur.

1.1.2.3 Les conseillers

Sous l'autorité du Directeur Général, les conseillers sont chargés : de l'étude et de l'analyse des dossiers à eux confiés par le Directeur Général, de conseiller le Directeur Général dans leur domaine respectif, de l'exécution de toutes tâches à eux confiées par le Directeur général.

1.1.2.4 Les assistants et cellules

Sous l'autorité du Directeur Général, l'assistant administratif est chargé :de la gestion de l'organisation des sessions du conseil d'administration, de la rédaction des différentes communications en conseil des Ministres et notes d'analyse des communications en conseil des Ministres , du suivi des relations avec le Ministère du tutelle ,les autres Ministères et autres structures administratives (séance de travail avec les préfectures, les collectivités locales ...), de la tenue de secrétariat de toutes les réunions du CA, du CODIR, de la réunion de Direction , de conseil de discipline et autres sur demande du Directeur Général, de l'exécution de toutes autres taches à lui confier par le Directeur Général et de l'élaboration de ses statistiques.

1.1.2.4.1 La direction veille ingénierie et planification

Sous l'autorité du Directeur Général, la Direction veille , ingénierie et planification est chargées : de la planification à court, moyen et long terme de l'ingénierie des réseaux et services de Bénin télécoms SA , des études techniques, économiques, financières tarifaires.... , de l'élaboration des programmes d'investissements et des budgets

correspondants, des statistiques , des tableaux de bord et des rapports de performances de l'entreprise, de la gestion des spectres de fréquences.

1.1.2.4.2 La direction gestion des infrastructures et services

Sous l'autorité du Directeur Général, la Direction Gestion des infrastructures et services est chargée : de la définition de la politique de gestion des infrastructures techniques de l'entreprise et de sa mise en œuvre, de la participation à la définition de la politique de maintenance des réseaux et de sa mise en œuvre ,de la participation au déploiement du BACKBONE et des réseaux d'accès multimédia, de la conception et de l'élaboration des stratégies de sécurisation de l'infrastructure IP nationale, de la participation à la conception du plan de développement des réseaux et de sa mise en œuvre, de l'organisation des structures d'appui à la maintenance d'envergure nationale, notamment en ce qui concerne la commutation, la transmission, les réseaux d'accès.

1.1.2.4.3 La direction solutions et marketing

Elle s'occupe de la conception et la mise en œuvre de la politique commerciale de la société en ce qui concerne les capacités, le téléphone fixe, filaire, le wimax, le téléphone fixe sans fil et les produits multimédias, etc.....ensuite l'organisation de la gestion commerciale et financière des tarifs internationaux et d'interconnexions ; de la participation à l'identification des stratégies de croissance et leur mise en œuvre et enfin de l'élaboration des rapports d'activités de la direction.

1.1.2.4.4 La direction des finances et du patrimoine

Sous l'autorité du Directeur Général, la Direction des Finances et du Matériel est chargée : de la gestion des affaires générales de la société(courrier stratégique du Directeur Général, rédaction Administrative, acheminement du courrier interne, documentation et archives), de la définition de la politique financière de l'entreprise, de l'élaboration du budget et du suivi de son exécution ,De la tenue des différentes comptabilités et de l'établissement des états financiers ;de l'élaboration des tableaux de bord financiers ;du suivi de la trésorerie et de la gestion financiers ;du suivi de la gestion des menues dépenses ;du suivi de la fiscalité ;de la définition et de la mise en œuvre de la politique de la logistique et des achats des matériaux de services et de l'équipement requis par les différentes structures de la société dans le respect des critères de qualité, de délai et de disponibilité budgétaire, conformément aux dispositions en vigueur ;de la gestion du patrimoine de Bénin Télécoms SA ;de la sécurisation du patrimoine de Benin Télécoms SA .

1.1.2.4.5 La direction ressources humaines, réglementation et communication

Elle a pour mission la mise en œuvre de l'ensemble de la politique des ressources humaines, de recrutement et la rémunération du personnel, la formation professionnelle, la veille juridique et la défense judiciaire des intérêts de la société.

1.1.2.4.6 Direction audit et risque

Sous l'autorité du directeur générale, la direction Audit et risque est chargée : de l'organisation de toutes les activités relatives au contrôle du respect des règles d'exploitation et des modes opératoires en matière de maintenance technique, de gestion commerciale, administratives et comptable. Du contrôle par échantillonnage à priori et à postéro des opérations de passation et d'exécution des marchés et contrats. De la coordination des travaux d'élaboration des budgets. De l'élaboration des plans d'action, du rapport de gestion de la société et des rapports d'activité trimestrielle et annuelle. De la gestion des risques et de la qualité au sein de Bénin Télécom S.A.

1.1.2.4.7 La direction des systèmes d'informations et de l'énergie

Elle s'occupe de la gestion de l'ensemble des composants matériels et de la gestion des logiciels du système d'information ainsi que du choix et de l'exploitation des services de télécommunication mis en œuvre, l'anticipation sur les évolutions imposées par la stratégie de l'entreprise et les évolutions du contexte de l'environnement numérique du travail et le rôle « maîtrise d'ouvrage » de l'information de l'entreprise.

SECTION 2: DEROULEMENT DU STAGE

Cette partie s'articule autour des travaux effectués et des difficultés rencontrées d'une part, des observations du stage et des suggestions d'autre part.

PARAGRAHE1 : Travaux effectués et Difficultés rencontrés

1.2.1.1 Travaux effectués

Notre stage à Bénin Télécoms S.A s'est déroulé à la direction des finances et du patrimoine (DFP). Au cours de notre stage, nous avons procédé :

- Au traitement et à la mise jour des fiches de salaire du personnel ;
- A la saisie des informations comptables dans le logiciel comptable de BT S.A ;
- Au lettrage des comptes : ce travail consiste à supprimer les mêmes montants et même référence de transaction se retrouvant aux débits et aux crédits afin de désengorger les comptes ;
- A l'extraction, à la vérification et au traitement des informations relatives aux comptes concernés ;
- A l'établissement des états de rapprochement bancaire ;
- A l'enregistrement des factures dans les registres
- A l'analyse des comptes fournisseurs.

1.2.1.2 Difficultés rencontrées

Lors de la rédaction de notre document trois (03) principales difficultés ont retenu notre attention ; il s'agit de :

- La non disponibilité des responsables de BT S.A à nous recevoir ;
- La méfiance des responsables à nous livrer certaines informations indispensables pour la conduite de l'étude ;
- La non disponibilité de certaines informations ;
- En ce qui concerne la tâche exécutée il arrive souvent que leur logiciel de comptabilité (SUN SYSTEMS) ne fonctionne pas, ce qui rend impossible la saisie dans le journal, des factures, des chèques, des paiements auxiliaires (PA)...

Ce qui empêche l'évolution des tâches par moment.

Mais au-delà de ces difficultés qui n'ont pas perturbé le bon déroulement du travail, nous avons pu mettre en pratique les connaissances théoriques reçues au cours de notre formation. Nous avons aussi acquis une certaine expérience de la vie en entreprise. Entre autre, nous avons appris que chaque société a un plan comptable qui s'inspire du plan comptable SYSCOHADA et noté que la rigueur dans le traitement des dossiers, la responsabilisation de

tous les agents ayant traité les dossiers et la sanction en cas de défaillance constituent la base de fonctionnement de l'entreprise.

PARAGRAPHE 2 : Observations du stage et des Suggestions

1.2.2.1 Observations du stage

Après les observations effectuées au sein de DTGF, nous procédons au regroupement des constats qui en découlent en termes de forces et faiblesses.

1.2.2.1.1 Les forces

Les points forts de Bénin Télécoms S.A, tels que nous les avons constatés, se résument comme suit :

- une variation des produits ;
- un nombre important de distributeurs pour vite écouler les produits ;
- une stabilité de l'environnement politico-légal.

Les atouts relevés au niveau de la DTGF sont :

- séparation assez remarquable des tâches ;
- existence d'un système de contrôle ;
- utilisation des chèques comme moyen de paiement par excellence.

Les différentes forces citées ci-dessus représentent les actifs de Bénin Télécoms S.A mais nous avons aussi certaines faiblesses.

1.2.2.1.2 Les faiblesses

Au cours de notre séjour à la DFP de Bénin Télécom S.A, nous avons constaté certains problèmes de gestion : les achats ne tiennent pas souvent compte des disponibilités financières mais de l'urgence des besoins des directions bénéficiaires. Cela influence négativement le respect des engagements à échéance. Nous remarquons aussi :

- une mauvaise prévision des dépenses et de gestion efficace du personnel ;
- une absence de synchronisation entre les procédures de décaissements et d'encaissements ;
- une lenteur des procédures d'acquisition des matériels engendreront le gaspillage des ressources matérielles ;
- l'inexistence d'une politique efficace de gestion rigoureuse de trésorerie et d'un système informatique en réseau ;
- le retard dans l'élaboration des états financiers ;
- une confusion de la comptabilité de Bénin Télécom S.A et Libercom ;

- une mauvaise orientation des choix stratégiques de l'entreprise.

1.2.2.2 Suggestions

Compte tenu des difficultés rencontrées lors de notre stage, nous suggérons aux autorités de Bénin Télécom S.A de rendre aux stagiaires l'accès facile aux informations dont ils auront besoins pour la rédaction de leur mémoire, car l'utilisation des résultats issus de ces documents permettra à ces responsables d'améliorer le résultat de l'entreprise.

Nous exhortons également aux responsables de Bénin Télécoms S.A de rendre plus performant le réseau SUN SYSTEMS afin de permettre une saisie plus rapide des pièces comptables.

**CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE
RECHERCHE**

Ce chapitre est subdivisé en deux sections. La première est consacrée à la problématique, intérêt de l'étude, objectifs de l'étude et hypothèses de recherche et la deuxième aborde la revue de littérature et méthodologie de l'étude

SECTION I : PROBLEMATIQUE, OBJECTIFS DE L'ETUDE ET HYPOTHESES DE RECHERCHE

PARAGRAPHE1 : Problématique et Intérêt de l'étude

2.1.1.1 Problématique

Si nous sommes convaincus que la croissance économique est une cible continue pour toute nation elle est réalisable par des entreprises performantes et prospères. En effet, la viabilité et la prospérité d'une entreprise dépendent de la gestion qui y est faite des ressources de façon quotidienne. Ainsi, la bonne gestion de la trésorerie qui apparaît selon JUHEL (1978) comme le noyau de la gestion financière et le point de convergence de toutes les erreurs de gestion est une condition sine qua non pour la continuité de l'exploitation de toute entreprise.

La trésorerie se place au cœur de la gestion financière. Elle représente l'ensemble des disponibilités à vue sur déduction des découverts et concours bancaires.

Une bonne gestion de la trésorerie s'impose donc comme une nécessité à fin d'éviter à l'entreprise des situations inconfortables.

La trésorerie ne doit pas être exagérée ou excessive, car cela pourrait penser à une mauvaise utilisation des fonds que l'entreprise gagnerait à investir dans des placements à long terme. Elle ne doit non plus être insuffisante car cela pourrait conduire l'entreprise vers une situation de cessation de paiement voir une faillite. Une gestion optimale doit conduire l'entreprise à tendre vers une trésorerie excédentaire. Centre de convergence de la plupart des opérations de l'entreprise, la trésorerie revêt une importance capitale dans la gestion de l'entreprise. En effet, une entreprise qui génère de la trésorerie est à priori rentable et apte à assurer sa croissance et son développement, par contre une insuffisance de trésorerie conjoncturelle voire structurelle peut être source de problème pour l'entreprise et traduire une rentabilité insuffisante.

Bien que la gestion courante de la trésorerie de Bénin Télécoms S.A laisse entrevoir une bonne survie de sa trésorerie, elle présente aussi des insuffisances car l'analyse de ses états financiers nous révèle que l'entreprise bien qu'en dégageant des excédents de trésorerie elle dégage aussi des déficits de trésorerie. De plus sauf une année, le résultat financier est resté déficitaire durant la période de notre étude. Approfondissons notre analyse pour constater que même si les frais financiers ont chuté pour quelques années, les revenus financiers, après leur

légère augmentation, ont évolué en s'amenuisant, et en plus sont restés suffisamment distants des premiers.

Aussi ressort – il toujours des états financiers , un accroissement des créances clients parallèlement aux surplus de liquidité sous forme de dépôt dans les banques , chèques postaux et caisses qui constitue des capitaux inemployés et non rémunérés ; alors même que Bénin Télécoms S.A dégage un besoin de financement.

Face à cette situation que traverse Bénin Télécoms S.A, nous nous sommes posé la question suivante : **comment améliorer la gestion de la trésorerie de Bénin Télécoms S.A ?** Cette question centrale suscite en nous diverses questions spécifiques à savoir :

- La politique de recouvrement de Bénin Télécoms S.A lui permet-elle de faire tous ses encaissements?
- Bénin Télécoms S.A est-elle financièrement équilibrée ?

2.1.1.2 Intérêt de l'Etude

Compte tenu de l'importance du secteur des télécommunications, de sa contribution dans la lutte contre le chômage, de par son potentiel d'absorption de main d'œuvre qualifiée, notre préoccupation est d'analyser la gestion de la trésorerie de Benin Télécoms S.A. Les forces et les faiblesses relevées vont nous permettre de proposer des solutions pour rendre Bénin Télécoms S.A. plus performante afin d'éviter d'une part qu'elle ne tombe en faillite ou ne perde son autonomie et d'autre part pour améliorer sa contribution à la richesse nationale.

Ensuit cette étude peut servir à tout autre entreprise en général et celle exerçant leurs activités dans le secteur des télécommunications en particulier de mieux restructure la gestion de leur trésorerie afin d'atteindre de façon efficiente leurs objectifs.

Enfin les résolutions auxquelles va aboutir notre recherche seront accessibles à tous ceux et/ou qui sont intéressés par la problématique de la gestion de trésorerie des organisations. Cette étude nous permettra de confronter nos connaissances académiques en gestion financière à la réalité que vivent les entreprises au quotidien sur le terrain.

PARAGRAPHE 2 : Objectif de l'Etude et Hypothèse de l'Etude

2.1.2.1 Objectif de l'étude

Nous présenterons notre objectif d'étude sous deux aspects à savoir : l'objectif général et les objectifs spécifiques.

2.1.2.1.1 Objectif général

L'objectif général de notre étude est d'analyser la gestion de la trésorerie de Bénin Télécoms S.A.

2.1.2.1.2 Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques de notre étude sont identifiés par rapport aux problèmes spécifiques qui se présentent comme suit :

- ✓ Evaluer la politique de recouvrement des créances de Bénin Télécoms S.A.
- ✓ Apprécier l'équilibre financier de Bénin Télécoms S.A.

Ces objectifs nous permettront de formuler les hypothèses qui nous serviront à mener à bien notre étude.

2.1.2.2 Hypothèses de l'étude

H1 : La politique de recouvrement mise en place par Bénin Télécoms S.A entraine la baisse des encaissements.

H2 : Le Fonds de Roulement Net (FRN) dégagé par Bénin Télécoms S.A permet de financer sa trésorerie.

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

PARAGRAPHE 1: Revue de littérature

2.2.1.1 Définition de l'Entreprise

2.2.1.1.1 Entreprise

CORHAY et MBANGALA, (2007) définissent l'entreprise comme une unité économique organisée qui, par combinaison des facteurs de production, produit des biens et/ou des services pour un marché en poursuivant des objectifs multiples. Il ressort de cette définition que l'entreprise est aussi un hôpital qu'un ministère, une association sans but lucratif qu'une entreprise publique ou privée, une grande entreprise qu'une toute petite entreprise.

Elle est aussi définie comme une organisation qui a pour but de produire des biens et des services ou les transformer en vue de satisfaire aux besoins et aux désirs des consommateurs

tout en cherchant à dégager un profit ou un intérêt général qui, elle exerce ses activités aussi bien dans le secteur marchand que non marchand.

Du point de vue économique, l'entreprise est un ensemble organisé mécaniquement, destiné à produire des biens et services au moindre coût et en utilisant dans les meilleures conditions les capitaux, les machines et les hommes.

2.2.1.2 Définition de l'Entreprise Publique

Selon LE LARGE (1998), l'entreprise publique est celle dont la gestion relève particulièrement de l'Etat ou d'une collectivité publique car elles peuvent fournir à titre onéreux à sa clientèle un travail, une facilité du personnel, une location des biens à l'exclusion d'une production matérielle.

Quant à SILEM et ALBERTIN (1991), elle est aussi considérée comme une organisation à caractère industriel et commercial placée sous l'autorité ou la tutelle de l'Etat ou d'une collectivité publique.

MBANGALA (2013), définit aussi l'entreprise publique comme des organismes exerçant une activité commerciale et économique dans lesquels les pouvoirs publics détiennent une participation décisive (50% et plus) et/ou ceux qui sont contrôlés par le secteur public.

2.2.1.2.1 Notion de Trésorerie

Selon le Dictionnaire d'économie et science sociale, la trésorerie est définie comme un ensemble des actifs liquides détenus par un agent économique à un moment donné et disponible pour faire face à ses dépenses de toute nature

Pour CHINEL et ROUYERG (1986), « la trésorerie est la description des flux d'argent, d'encaissements et décaissements, qui interviennent dans la vie de l'entreprise, et dont le volume et la répartition, la périodicité, la localisation, voire la spécialisation sont autant de caractéristiques de la firme, du secteur économique et de son mode de gestion. »

En termes d'analyse financière, la Trésorerie d'une entreprise apparaît comme étant le solde de la situation financière globale de l'entreprise. Elle peut être calculée soit, à partir du bilan comptable, soit à partir du Fonds de Roulement (FR) et du Besoin en Fonds de Roulement (BFR).

Ainsi, la Trésorerie d'une entreprise peut s'évaluer de deux (02) manières différentes selon l'approche retenue :

Tout d'abord, la Trésorerie d'une entreprise correspond à la différence entre ses besoins et ses ressources de financement. Les besoins de l'entreprise peuvent être évalués à l'aide du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) alors que les ressources de l'entreprise disponibles pour financer ces besoins s'appellent le Fonds de Roulement (FR). La Trésorerie nette correspond alors à la différence entre le Fonds de Roulement et le Besoin en Fonds de Roulement. Autrement dit, elle est la réserve de l'entreprise après avoir financé le Besoin de Financement d'Exploitation (BFE) ou Besoin en Fonds de Roulement (BFR).

$$\mathbf{TN = FRN - BFR}$$

La Trésorerie d'une entreprise correspond également à l'ensemble de ses disponibilités qui lui permettront de financer ses dépenses à court terme. Dans ce cas, la Trésorerie Nette (TN) d'une entreprise se calcule en faisant la différence entre sa trésorerie d'actifs (TA) et sa Trésorerie Passive (TP).

$$\mathbf{TN = TA - TP}$$

Interprétation Economique

A partir de l'analyse de la trésorerie nette d'une entreprise, une idée peut se faire sur la situation financière de cette dernière. En effet, trois cas de figure peuvent se présenter.

1^{er} cas : La trésorerie nette de l'entreprise est positive

Alors les ressources financières de l'entreprise sont suffisantes pour couvrir les besoins (Fonds de Roulement > Besoin en Fonds de Roulement),

2^{ème} cas : La trésorerie nette de l'entreprise est nulle

Donc les ressources financières de l'entreprise suffisent juste à satisfaire ses besoins (Fonds de Roulement = Besoin en Fonds de Roulement). La situation financière de l'entreprise est équilibrée mais celle-ci ne dispose d'aucune réserve pour un surplus de dépense que ce soit en termes d'investissement ou d'exploitation.

3^{ème} cas : La trésorerie nette de l'entreprise est négative

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

2.2.1.2.2 Les Créances Clients

Il est évident que les délais de règlement les plus courts possibles est un avantage pour la trésorerie. Sur le plan commercial, c'est souvent difficile d'imposer autre chose que les usages en vigueur dans la profession. Il est possible cependant sous certaines conditions (remise ; ce qui entraîne une détérioration de la rentabilité) d'obtenir des paiements anticipés de la part des clients. Il est possible de réclamer des avances sur commandes. Certains marchés ou clients ont des délais plus courts que d'autres ; il faut impérativement anticiper dans son plan de trésorerie ces différences.

2.2.1.2.3 Performance

La performance financière selon que l'homme adopte la position de l'actionnaire ou d'un analyste financier, se mesure par une évolution de la valeur de l'entreprise (la valeur de l'action) ou par la mesure de sa rentabilité ou de son rendement. L'évolution de la valeur de l'action ou des ratios financiers, sont les principaux indicateurs de la performance financière (Fiacre S. ADJOVI & Kabirou M. SOKAGUI). La performance est d'atteindre ses objectifs à moindre coût et selon ses moyens.

$$\text{Performance} = \text{efficacité} + \text{efficience} + \text{économie}$$

2.2.1.3 Les approches d'analyse de la trésorerie d'une entreprise

La trésorerie d'une entreprise s'analyse selon deux approches à savoir : approche statistique du bilan et l'approche comparative.

2.2.1.3.1 Approche statique du bilan

Ce paragraphe sera consacré au Fonds de Roulement et au Besoin en Fonds de Roulement.

2.2.1.3.1.1 Fonds de Roulement Net (FRN)

Le Fonds de Roulement Net est le fondement même du principe de l'équilibre financier. Sa détermination donne une indication précise de l'affectation des ressources de l'entreprise.

A priori, il est défini comme l'excédent des capitaux permanents qui reste à la disposition de l'entreprise après avoir financé les actifs acycliques. Et mathématiquement, le fonds de roulement net est la différence entre les capitaux permanents et les actifs fixes restructurés.

Il est déterminé de la manière suivante :

A. Par le haut du bilan

FRN= Capitaux permanents-Actifs fixes restructurés

B. Par le bas du bilan

FRN= Actifs circulants restructurés- dettes à court terme

Pour illustrer ces deux formules du haut, MBANGALA, dans son cours d'Analyse des états financiers, UNILU, G3 Economie, 2013 montre qu'un fonds de roulement net positif indique un excédent des ressources permanentes mises à la disposition de l'entreprise après avoir financé les actifs fixes et qui peut être utilisé pour financer le cycle d'exploitation.

En revanche, un fonds de roulement net négatif signifie que les capitaux acycliques ne suffisent pas à financer les actifs acycliques et que ceux-ci sont en partie financés par des ressources à court terme c'est-à-dire dans ce sens l'entreprise doit tenir compte à : l'augmentation de son capital social, la constitution des réserves, de report à nouveau et d'emprunter à long terme pour assainir sa mauvaise situation car dans le cas contraire, la position de l'entreprise sur le plan de la liquidité risque de devenir fort délicate.

Des études menées sur plusieurs entreprises ont montré que certaines d'entre elles évoluent avec un FRN négatif. Cela veut dire qu'elles font constamment recours à des crédits à court terme pour financer une partie de ses investissements durables. Du fait de leur régularité, ces crédits peuvent être assimilés à des ressources permanentes pourvu que l'entreprise soit rentable.

Bien qu'il ne soit pas toujours aisé de déterminer son niveau exact, un fonds de roulement net pléthorique peut indiquer une mauvaise gestion de la trésorerie de l'entreprise, (Albert CORHAY, 2007). La mesure du FRN met en évidence le principe de l'équilibre financier ne garantit pas totalement l'absence de problèmes de trésorerie.

2.2.1.3.1.2 Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

Selon QUIRY et CEDDAHO (2000), le BFR est un agrégat caractéristique de la gestion du cycle d'exploitation de l'entreprise. Celui-ci désigne l'ensemble des opérations liées à l'activité de la firme, de l'acquisition de stocks jusqu'à la clé de la gestion financière du cycle d'exploitation d'une entreprise car il exprime le besoin net de financement des opérations liées au cycle d'activité. Il est aussi considéré comme étant le solde des comptes directement rattachés au cycle d'exploitation courante qui, suivant l'analyse financière classique, sont particulièrement liquides ou exigibles.

Mathématiquement, le Besoin en Fonds de Roulement se mesure par la différence entre les actifs circulants restructurés (ACR) hormis les valeurs disponibles et les dettes à court terme à l'exception des dettes financières.

D'où : **BFR = (ACR - Valeurs disponibles) - (DCT - Dettes financières à court terme)**

Le besoin en fonds de roulements de la majorité des entreprises est positif en raison de leur cycle d'exploitation.

2.2.1.3.2 Approche Comparative

Cette approche est composée des ratios de liquidités et de solvabilités. Mais il sera question pour nous d'aborder seulement quelques ratios de liquidités. Mais avant tout nous faisons un tour sur la notion de solvabilité.

2.2.1.3.2.1 Ratio de Solvabilité

CORHAY et MBANGALA (2007), définit la solvabilité comme la capacité de l'entreprise à faire face à l'ensemble de ses engagements financiers : remboursement de dettes aux échéances prévues, paiement régulier des intérêts, etc. En d'autres termes, les ratios de solvabilité permettent de mesurer le degré d'endettement de l'entreprise d'apprécier dans quelle mesure, ces engagements fixes résultant des emprunts sont couverts par les ressources financières de l'entreprise.

C'est pourquoi, il est pertinent de pousser l'analyse au-delà de l'indépendance financière dont bénéficie la firme en déterminant la capacité de l'entreprise à couvrir ses dettes et ses charges financières avec le revenu qu'elle génère.

2.2.1.3.2.2 Ratio de Liquidité

Selon JUHEL (1978), la liquidité d'une entreprise doit se comprendre comme son aptitude à honorer en temps voulu, ses engagements à court terme à l'aide de ses ressources d'exploitations. Plusieurs ratios nous permettent d'étudier la liquidité d'une entreprise. Nous avons :

Le ratio de liquidité générale (RLG)

$$RLG = \frac{\text{Actif circulant} + \text{Trésorerie actif}}{\text{Passif circulant} + \text{Trésorerie passif}}$$

L'actif circulant contient des éléments de liquidités variables. Ainsi les stocks sont beaucoup moins liquides que les créances ; aussi utilise-t-il on le ratio de liquidité, réduit (RLR)

$$RLR = \frac{\text{Valeur réalisables et disponibles}}{\text{Dettes à court terme}}$$

IL exclut les valeurs d'exploitation intérieure à RLG, il indique la possibilité des difficultés de trésorerie prochaines. La liquidité est encore mieux appréciée avec un autre ratio qui exclut les valeurs réalisable. C'est le ratio de liquidité immédiate (RLI)

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

Toutefois la portée des ratios ci-dessus est très limitée de par leur caractère statique. En effet, il ne peut rendre compte des engagements à naître. En outre, la structure du cycle d'exploitation influe sur la valeur de tels ratios. Enfin, leurs évolutions dans le temps ne seront pas davantage intéressantes dans la mesure où le bilan n'est qu'un instantané du cycle d'exploitation.

La liquidité d'une entreprise est un phénomène temporel : les encaissements et les décaissements s'échelonnent dans le temps. Les ratios "cinétique" rendent compte de ce facteur. Ils mesurent la rotation des principaux composants du cycle d'exploitation : stocks, clients, fournisseurs. Multipliés par 360 jours, ils donnent le nombre de fois que l'élément est renouvelé au cours de l'exercice.

En ce qui concerne les stocks, on calcule les ratios suivants :

$$DRSmp = \frac{\text{Stocks des matières premières}}{\text{coût d'achat des matières premières}} \times 360 \text{ En jours}$$

Quant à la rotation des produits finis, elle est le résultat du ratio DRSpf

$$\text{DRSpf} = \frac{\text{Stocks moyens des produits finis évalués au prix de revient}}{\text{prix de revient des produits vendus dans l'année}} \times 360 \text{ En jours}$$

Ce ratio est un indice d'aisance potentielle de trésorerie dans la mesure où il indique le délai nécessaire pour que le stock se transforme en créances.

Le produit fini vendu donne naissance à des créances dont le délai de transformation en liquidité est fourni par le ratio (DRDCL) qui d'après Hubert de la Bruslerie (2006) est :

$$\text{DRDCL} = \frac{\text{clients+Effets Escomptés non échus}}{\text{CATTC}} \times 360 \text{ En jours}$$

La comparaison du délai de règlement accordé aux clients, au délai de crédit qu'octroient les fournisseurs permet de se faire une idée sur la situation de trésorerie. Alors le ratio exprimant le délai de rotation des dettes fournisseurs (DRDF/seurs) qui d'après le même auteur est :

$$\text{DRDF/seurs} = \frac{\text{Fournisseurs}}{\text{Achat TTC}} \times 360 \text{ En jours}$$

L'équilibre de la trésorerie réside dans une parfaite "harmonie" entre la rotation des stocks, celle des créances clients et celles des dettes fournisseurs, toutes choses étant égales par ailleurs.

Enfin, nous pouvons retenir que dans certains secteurs d'activités (notamment la grande distribution), les entreprises ont un besoin en fonds de roulement négatif. Cela s'explique par le fait que les entreprises règlent les fournisseurs à terme alors que leurs clients règlent au comptant, entraînant une trésorerie excédentaire.

PARAGRAPHE 2: Méthodologie de l'Etude

La démarche méthodologique adoptée dans la réalisation de notre étude est basée d'une part sur la recherche documentaire et des entretiens semi directifs avec des personnes ressources de la direction comptable et financière de Bénin Télécoms S.A d'autre part.

2.2.2.1 Recherche Documentaire

Elle est primordiale dans la mesure où l'appropriation des aspects de la trésorerie ne peut être faite sans en avoir une idée à travers la documentation. La recherche documentaire nous a permis d'avoir une idée des réalités théorique de gestion de la trésorerie de l'entreprise. Ainsi nous analysons les états financiers qui constituent les synthèses financiers et comptables de

l'entreprise sur la période de 2009 à 2013. A travers cette analyse, nous avons effectué certains retraitements afin de présenter selon le référentiel comptable (SYSCOA), les états financiers condensés sur la période d'étude.

2.2.2.1.1 Entretien semi-directif

Nous avons eu des entretiens semi-directifs avec les responsables de la DFP à savoir le chef division trésorerie et gestion financière ; le chef section trésorerie ; le chef division comptabilité ; le chef section comptabilité générale ainsi que certains agents de la section comptabilité générale. Ces entretiens ont porté surtout sur les difficultés qu'ils rencontrent dans l'exercice de leur tâche, les procédures de gestion de la trésorerie et la relation de l'entreprise avec ses partenaires tels que les clients et les banques.

2.2.2.1.2 Outils d'Analyse des Données

Pour une présentation explicite des informations des résultats obtenus après l'analyse des états financiers, nous avons opté pour la réalisation des tableaux simples. Nous avons également effectué des graphiques en vue de donner une illustration des phénomènes observés. Les données qualitatives issues des entretiens semi-directifs ont fait l'objet d'une analyse de contenu. Tout ceci nous a permis de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche.

2.2.2.2 Stratégie de vérification des hypothèses

2.2.2.2.1 Critères de vérification de l'hypothèse n°1

Pour vérifier l'hypothèse 1 selon laquelle « La politique de recouvrement mise en place par Bénin Télécoms S.A entraîne la baisse des encaissements ». Nous allons calculer et analyser l'évolution des ratios de liquidités en occurrence le délai de rotation stock, le délai de rotation client et le délai de rotation fournisseur pendant la période de notre étude. Ainsi notre hypothèse sera vérifiée si le délai de rotation client est supérieur au délai de rotation fournisseur sur les cinq (05) années d'étude.

2.2.2.2.2 Critères de Vérification de l'hypothèse n°2

Pour vérifier l'hypothèse 2 selon laquelle « Le Fonds de Roulement Net (FRN) dégagé par Benin Télécoms S.A permet de financer sa trésorerie ». Nous aurons d'abord à calculer le Fonds de Roulement (FR) et le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) et analyser leurs évolutions sur la période de l'étude. Ensuite calculer les Trésorerie Nette (TN). Au terme de notre analyse notre hypothèse sera vérifiée si la Trésorerie Nette (TN) de Bénin Télécoms S.A est positive sur toute la durée de notre étude.

2.2.2.3 La limite de l'étude et difficultés rencontrées

2.2.2.3.1 La limite de l'étude

Notre travail sur « Analyse de la Gestion de la Trésorerie d'une Entreprise publique : cas de Bénin Télécoms S.A » n'est pas sans limites. De cette manière, les résultats spécifiques de Bénin Télécoms S.A ne pourront être spécifiés aux réalités d'autres organisations.

Ensuite les outils d'analyse utilisés peuvent ne pas permettre d'avoir des résultats probant compte tenu des problèmes liés à la gestion de la trésorerie. Nous avons limité notre étude uniquement sur quelques agrégats de la gestion de la trésorerie dans une entreprise publique.

Malgré toutes ces limites nous estimons que ce travail débouche sur des résultats et recommandation qui, lorsqu'ils seront mis en application, permettront de corriger à moyen terme les problèmes de la structure financière à Bénin Télécoms S.A.

2.2.2.3.2 Difficultés rencontrées

Notre passage à Bénin Télécoms SA et l'exécution des tâches citées ci-dessus n'ont pas été sans difficultés. Ainsi nous avons :

- l'accès difficile à certaines informations nécessaires à la rédaction de notre document puisque les responsables en charge de la gestion de la trésorerie de Bénin Télécoms SA ont estimé que certaines des informations dont nous avons besoins sont sensibles et confidentielles. Néanmoins nous nous sommes contentés des entretiens semi-directifs et les états financiers pour pouvoir achever notre travail.
- la rupture momentanée de leur logiciel de comptabilité (SUN SYSTEMS), ce qui rend impossible la saisie dans le journal, des factures, des bordereaux et des pièces auxiliaires (PA)...

CHAPITRE III: CADRE EMPIRIQUE ET SUGGESTIONS

Ce chapitre est consacré dans un premier temps à l'exposé des procédures de gestion de la trésorerie de Bénin Télécoms S.A, à la présentation et à l'analyse des données collectées et dans un second temps à la vérification des hypothèses et à la formulation des suggestions.

**SECTION 1 : ANALYSE DES PROCEDURES DE GESTION DE LA TRESORERIE,
PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES COLLECTEES.**

3.1.1 PARAGRAPHE 1 : Analyse des procédures de gestion de la trésorerie

3.1.1.1 La gestion des encaissements

3.1.1.2 Encaissement par chèque

Le chèque est écrit sous forme normalisé ou sur papier par lequel le trieur donne ordre à son banquier, le tiré, de payer une somme au porteur, le bénéficiaire. Pour l'encaissement par chèque, la caissière reçoit le chèque contre reçu de paiement délivré au client. A la fin de la journée la caissière établit le point journalier des encaissements sur une fiche. Les chèques et leurs photocopies en plus de la situation et de relevé des opérations de la journée sont transmis à la SGF pour enregistrement.

3.1.1.3 Remise à l'encaissement

Elle consiste à envoyer pour l'encaissement des chèques se trouvant dans le portefeuille de Bénin Télécoms S.A. La Division Trésorerie procède ensuite au remplissage des bordereaux. Ces bordereaux accompagnés des chèques sont envoyés au DFP pour signature. Après ce circuit, ils sont transférés vers la banque. De retour de la banque une copie des bordereaux de remise à l'encaissement est alors insérée dans le classeur approprié.

3.1.1.4 Les espèces

Les espèces sont constituées de pièces de monnaies et de billets de banque. Les paiements de facture se font aux guichets des ACTEL Bénin Télécoms-SA.

Il faut signaler qu'à la fin de la journée la banque désignée vient chercher les fonds dans les Actels.

3.1.1.5 Les virements

Le virement est une opération par laquelle la banque, à la demande de son client (donneur d'ordre) débite le compte de celui-ci pour créditer ou faire créditer le compte du bénéficiaire.

Il arrive que certains clients effectuent leur règlement par l'intermédiaire d'une autre banque, il s'agit là d'un virement interbancaire. Ceci se constate non seulement par la réception d'une lettre émanant du client, mais surtout par la réception d'un avis de crédit de la banque de Bénin Télécoms SA.

3.1.1.6 Des titres de paiement

Ces encaissements concernent les titres de paiement provenant de DA, DR, DC, DIRI ; les chèques provenant du secrétariat DFP. Pour ce faire, le chef division trésorerie et gestion financière reçoit du secrétariat DFP les titres de paiement ; affecte les titres de paiement au chef SGF. Ce dernier reçoit les titres et les affecte à son tour à la position analyse et suivi des comptes. L'agent qui est à ce niveau reçoit les titres, prépare le bordereau de remise, joint les titres au bordereau de remise et envoie tout le dossier au chef section. Le chef section contrôle le bordereau, fait des observations éventuelles, vise le éventuelles, retourne le bordereau à l'agent chargé des relations avec l'extérieur. L'agent à nouveau, transmet le bordereau et les titres de paiement au secrétariat DFP, reçoit le bordereau et les titres de paiement signés du DFP. Enfin il transmet le bordereau et les titres de paiement à la banque pour encaissement.

3.1.1.7 La gestion des décaissements

Il s'agit essentiellement des chèques et virement émis par Bénin Télécoms SA.

A la réception des factures et après traitement, elles sont envoyées à la Division-Trésorerie qui se charge de l'établissement de l'ordre de virement ou de l'émission du chèque.

3.1.1.8 Les chèques

Bénin Télécoms S.A, manipule plusieurs catégories de chèques à savoir chèque ordinaires, chèque certifiés, chèque barrés, etc. Quel que soit leur catégorie les chéquiers sont gardés dans un coffre-fort et gérés comme un stock par le chef service. Pour payer un fournisseur par chèque il faut la signature conjointe du DG et du DFP.

3.1.1.9 Les virements

Lorsqu'il s'agit de payer des fournisseurs par virement, Bénin Télécoms SA établit un ordre de virement adressé à la banque qui lui permet d'exécuter des virements. Il doit porter obligatoirement la signature conjointe du DG et du DFP.

3.1.1.10 Exécution de décaissements des fonds

Pour les bons d'achat ou de réparation provenant des directions techniques, le responsable de la caisse reçoit le bon d'achat ou de réparation, vérifie la nature de la dépense à effectuer, la conformité des montants en lettres et en chiffres ; remplit l'imprimé de bon de caisse ; soumet le bon de caisse à la signature de l'ordonnateur délégué ; contresigne le bon de caisse ; fait acquitter le bon de caisse par le bénéficiaire ; procède au paiement du bon de caisse ; détache

l'original du bon de caisse qu'il conserve et remet le duplicata et le bon d'achat ou de réparation au bénéficiaire. Enfin il enregistre le décaissement au journal et dégage le solde après l'opération.

3.1.1.11 Suivi de l'exécution des dépenses

Le suivi de l'exécution des dépenses est fait par le chef section gestion financière qui reçoit les références de paiement auprès du chef section trésorerie ; il compare le montant payé à celui figurant sur la facture ; intègre les différentes informations financières dans le tableau de suivi puis renvoie le dossier (ordre de virement + facture) à la section trésorerie.

3.1.1.12 Procédure de collecte de donnée pour la réunion Hebdomadaire de trésorerie

La DFP fait des réunions hebdomadaires de trésorerie pour la certification des mouvements qui ont eu lieu sur les comptes de l'entreprise dans la semaine afin de prendre les décisions nécessaires pour la bonne marche de l'entreprise. Avant la tenue de la dite réunion, l'agent en charge de la collecte des informations utiles à cette réunion, recueille les bordereaux de versement d'exécution de la semaine, reçoit tous les jeudis du chef ACTEL le bordereau de versement et de remise des chèques de la semaine, recense les encaissements effectués dans la semaine sur les comptes DFP, fait le point de l'exécution compte rendu de la réunion de trésorerie de la semaine écoulée, fait le total journalier par catégorie des divers encaissements (espèce, chèques bancaire et postaux), retient les renseignements en cas de concordance, transcrit les diverses données financières reçues sur des feuilles de papier, enfin soumet ces données manuscrites au chef section pour correction. Le chef section reçoit de l'agent d'exécution les données manuscrites, les vérifie et ordonne la saisie. L'agent d'exécution reçoit les manuscrites du chef section et fait la saisie. Le chef section vérifie le document et intègre les observations éventuelles pour enfin envoyer le fichier au DFP et aux participants de la réunion de trésorerie par mail.

3.1.1.13 Insuffisances dans la gestion de la trésorerie de Bénin Télécoms S.A

L'analyse du manuel de procédure de la direction comptable et financière et nos observations nous ont permis de relever les insuffisances ci-après :

- La lenteur dans l'accomplissement des tâches ;
- L'inexistence d'un service en matière de la gestion du risque de change ;
- Manque d'attribution en matière de la gestion du taux d'intérêt ;

- Mauvaise prévisions des dépenses et des recettes ;
- Absence de procédures de lacement des excédents de trésorerie ;
- Faible marge de manœuvre pour les trésoriers dans les prises de décisions de court terme qui pourront être bénéfiques à l'entreprise ;
- Absence de logiciel de gestion de trésorerie ;
- Non fonctionnement de la section comptabilité analytique.

Avant d'aborder la présentation des données qui est faite à base des bilans restitués, nous allons d'abord montrer le processus d'établissement de ces bilans. En effet il est obtenu après le retraitement de certains éléments du bilan comptable.

Enfin il est nécessaire de signaler que la liste des postes restructurés tant à l'actif qu'au passif n'est pas exhaustive. Elle est aussi adaptée aux normes comptables utilisées. Dans ce travail nous avons utilisé le plan SYSCOA.

PARAGRAPH 2 : Présentation et analyse des données collectées

L'établissement du Bilan Financier a pour objectif de déterminer le risque de défaillance d'une entreprise. Ce risque est supérieur au risque de perte. Si l'entreprise n'a plus assez de liquidité pour faire face au passif exigible, c'est un dépôt de bilan. Le fait, pour l'entreprise, de cesser ses paiements la fait entrer dans un processus juridique pouvant déboucher sur sa disparition. Le bilan financier consiste à classer les comptes de tiers par échéance et permet de donner la situation réelle ou actuelle de l'entreprise. Il est utilisé en complément du bilan fonctionnel. Des ratios d'analyses financière permettent de vérifier la santé de l'entreprise avec celle du même secteur et de la même taille. Après les retraitements et reclassements on présente généralement le bilan financier de façon condensé.

TABLEAU N°3 : Bilan financier condensé de BT S.A de 2009 à 2013

Elts*	2009	2010	2011	2012	2013
ACTIF					
AI	158 332 907 962	153 592 852 713	140 349 957 784	127 400 949 610	102 009 634 243
AC	131 552 387 450	152 770 685 548	166 304 148 976	182 346 437 429	194 587 399 132
TA	10 265 051 204	5 281 475 822	3 365 107 650	1 624 307 744	1 736 384 034
TGA	300 150 346 616	311 645 014 083	310 019 214 410	311 371 694 783	298 333 417 409
PASSIF					
Capro	-38 511 459 240	94 560 183 921	88 528 538 053	78 720 344 649	56 874 833 364
DF	235 232 496 095	94 782 579 958	90 752 288 571	89 296 574 137	88 535 727 705
PC	98 275 362 841	121 564 883 549	128 978 228 255	140 019 924 709	149 787 769 590
TP	5 153 946 920	737 366 655	1 760 159 531	3 334 851 288	3 135 086 750
TGP	300 150 346 616	311 645 014 083	310 019 214 410	311 371 694 783	298 333 417 409

Source : Nous même à partir des Etats financiers de BT S.A de 2009 à 2013

Elts = Eléments.

1.1.2.2 Détermination et analyse de quelques agrégats d'appréciation de l'équilibre financier

1.1.2.3 Le fonds de roulement

Le fonds de roulement est la partie des ressources permanentes qui participe au financement de l'actif circulant. Cette notion a donné lieu à plusieurs formulations. Cependant deux de ces formulations présentent un intérêt particulier et méritent d'apparaître comme concepts fondamentaux de l'analyse financière. Il s'agit du Fonds de Roulement Net ou Fonds de Roulement Propre.

3.1.2.2.1 Le Fonds de Roulement Net (FRN) ou financier

Il détermine l'équilibre structurel du bilan. Cet équilibre est obtenu lorsque les ressources durables (capitaux et dettes financières) sont supérieures aux emplois stables (actif immobilisé) et se calcule de deux (02) manières :

$$\text{FRN1} = \text{Capitaux Permanent} - \text{Actif Immobilisé}$$

FRN2= (actif circulant+ trésorerie actif) – (passif circulant +trésorerie passif).

A partir des formules ci-dessus le fonds de roulement net de Benin télécoms S.A de 2009 à 2013 se présente dans le tableau suivant :

TABLEAU N°4 : Fonds de roulement net de BT S.A de 2009 à 2013

Eléments	2009	2010	2011	2012	2013
Capro	-38 511 459 240	94 560 183 921	88 528 538 053	78 720 344 649	56 874 833 364
DF	235 232 496 095	94 782 579 958	90 752 288 571	89 296 574 137	88 535 727 705
CP (1)	196 721 036 855	189 342 763 879	179 280 826 624	168 016 918 786	145 410 561 069
AI (2)	158 332 907 962	153 592 852 713	140 349 957 784	127 400 949 610	102 009 634 243
FRN =(1)-(2)	38 388 128 893	35 749 911 166	38 930 868 840	40 615 969 176	43 400 926 826

Source : Nous même à partir des Etats financiers de BT S.A de 2009 à 2013

De l'analyse du tableau n°4 et celle de la figure n°1, on remarque que le FRN de Bénin Télécoms S.A de 2009 à 2013 est resté positif. Cela montre que les capitaux permanents de la société permettent de financer l'actif immobilisé. Ce qui nous permet de conclure que l'équilibre financier est respecté sur la période de 2009 à 2013. Le capro de 2009 qui est négatif est due au report à nouveau de l'année écoulée.

3.1.2.2.2 Le Fonds de Roulement Propre (FRP)

Le Fonds de Roulement Propre a une utilité analytique nettement plus limitée que celle de Fonds de Roulement Net. Il est cependant souvent calculé lorsqu'il s'agit de l'autonomie financière d'une entreprise. Il peut être défini grâce à la formule suivante :

$$\text{FRP} = \text{Capitaux Propre-Actif Immobilisé}$$

Ainsi donc, le Fonds de Roulement Propre de Bénin Télécoms S.A de 2009 à 2013 se présente dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°5: Fonds de Roulement Propre

Eléments	2009	2010	2011	2012	2013
Capro(1)	-38 511 459 240	94 560 183 921	88 528 538 053	78 720 344 649	56 874 833 364
AI (2)	158 332 907 962	153 592 852 713	140 349 957 784	127 400 949 610	102 009 634 243
FRP = (1)-(2)	-196 844 367 202	-59 032 668 792	-51 821 419 731	-48 680 604 961	-45 134 800 879

Source : Nous même à partir des Etats financiers de BT-S.A de 2009 à 2013

On remarque que le FRP de Bénin Télécoms S.A de 2009 à 2013 est resté négatif. Cela montre que les capitaux propres de la société ne lui permettent pas de financer l'actif immobilisé. On peut donc dire que l'actif immobilisé de BT S.A est financé en grande partie par des dettes financières.

1.1.2.4 Le besoin en fonds de roulement (BFR)

Le besoin en fonds de roulement est un élément clé de l'analyse de l'évolution de la trésorerie d'une entreprise. Il provient du cycle d'exploitation et correspond aux avances de fonds que l'entreprise est contrainte d'effectuer pour satisfaire ses tiers. Il permet d'apprécier les besoins à court terme générés par l'activité de l'entreprise et est défini par la formule ci-après

$$\text{BFR} = \text{Actif Circulant} - \text{Passif circulant}$$

Tableau n°6: Besoin en Fonds de Roulement de BT S.A

Eléments	2009	2010	2011	2012	2013
AC	131 552 387 450	152 770 685 548	166 304 148 976	182 346 437 429	194 587 399 132
PC	98 275 362 841	121 564 883 549	128 978 228 255	140 019 924 709	149 787 769 590
BFR= (AC-PC)	33 277 024 609	31 205 801 999	37 325 920 721	42 326 512 720	44 799 629 542

Source : Nous même à partir des états financiers de BT S.A de 2009 à 2013

D'après analyse du tableau n°6 et celle de la figure n° 3, on constate que le BFR est resté positif sur toute la durée de notre étude. Ce qui explique que les montants de l'actif circulant couvrent les engagements à court terme.

De tout ce qui précède, on peut noter qu'à partir du tableau du FRN et du BFR, se dégage un déficit et ou un excédent de ressource qui se trouve en trésorerie.

3.1.2.3 La trésorerie

Elle est la disponibilité réelle de l'entreprise à une période donnée. On distingue trois types de trésorerie : la trésorerie Nette (TN) ; la trésorerie Brute (TB) ; la trésorerie Immédiate (TI).

La trésorerie nette(TN)

La TN permet d'assurer l'équilibre entre le FRN et le BFR. Elle peut être positive ou négative selon que le FRN soit supérieur ou inférieur au BFR. Elle est définie par la formule suivante :

$$TN = FRN - BFR$$

Tableau n°7 : Trésorerie Nette de Benin Télécoms S.A

Eléments	2009	2010	2011	2012	2013
FRN(1)	38 388 128 893	35 749 911 166	38 930 868 780	40 615 969 176	43 400 926 826
BFR (2)	33277024609	31205801999	37325920721	42326512720	44799629542
TN = (1)- (2)	5 111 104 284	4 544 109 167	1 604 948 059	-1 710 543 544	-1 398 702 716

Source : Etats financiers de BT S.A de 2009 à 2013

La Trésorerie Nette n'est pas restée positive sur toute la période de l'étude. On a respectivement en 2009, 2010 et 2011 les montants suivants : 5 111 104 284, 4 544 109 167 et 1 604 948 059, elle a chuté en 2012 de -1 710 543 544 et en 2013 de -1 398 702 716. Lorsqu'on analyse cette situation, on constate que le fond de roulement dégagé par la société ne permet pas de couvrir la totalité de ces besoin en 2012 et 2013. Cette négativité de la trésorerie nette s'explique par le non-respect des engagements de l'entreprise vis-à-vis de ses tiers. Par contre lorsqu'on analyse le besoin généré par le cycle d'exploitation de Benin Télécoms S.A, nous constatons qu'il a diminué mais maîtrisé. Ce qui traduit la disponibilité supplémentaire de 2009 à 2011.

3.1.2.4 Analyse de l'équilibre financier

Nous avons opté pour la présentation d'un tableau récapitulatif des FRN, des BFR, et des TN de 2009 à 2013 tout en prenant soin d'y mettre les signes de ces différents agrégats.

Tableau n°8: récapitulatif des agrégats de l'équilibre financier

2009	2010	2011	2012	2013
FRN ⁺	FRN ⁺	FRN ⁺	FRN ⁺	FRN ⁺
BFR ⁺	BFR ⁺	BFR ⁺	BFR ⁺	BFR ⁺
FRN>BFR	FRN>BFR	FRN>BFR	FRN<BFR	FRN<BFR
TN>0	TN>0	TN>0	TN<0	TN<0

Source : Réalisé à partir du tableau n°4, tableau n°6 et tableau n°7

De 2009 à 2011, Bénin Télécoms S.A est capable de financer intégralement ses actifs fixes à partir de ses capitaux permanents car les FRN positif réalisé par Bénin Télécoms S.A pendant

cette période sont supérieurs aux BFR aussi positif. Il reste donc un excédent de capitaux ayant permis non seulement, de financer largement le besoin du cycle d'exploitation et d'en disposer le reste dans la trésorerie . Par conséquent nous pouvons dire que Bénin Télécoms S.A a respecté l'équilibre financier sur cette période.

De 2012 à 2013 cette situation précédemment appréciable laisse place à une autre où Bénin Télécoms S.A ne dispose plus d'une capacité de financement intégrale de son cycle d'exploitation. Les FRN positifs de cette période sont inférieurs aux BFR aussi positifs. Cette insuffisance de ressource traduit la situation dégradante de la trésorerie. Il s'agit là d'un déséquilibre financier.

3.1.2.5 Calcul et analyse des ratios

Le calcul des ratios consiste dans la recherche des rapports caractéristiques entre les grandeurs financiers. Cette méthode permet ainsi de faire ressortir certains traits significatifs relatifs au bilan, aux comptes de résultat ou au tableau de flux. Le calcul des ratios significatifs permet pas d'étayer l'analyse de la solution économique et financière d'une entreprise, de montrer son évolution dans le temps, de rapprocher cette évolution de celle d'autres entreprises concurrentes. Dans le cadre de notre analyse, nous nous intéressons surtout aux ratios de structure financière et aux ratios de trésorerie.

3.1.2.5.1 Les ratios de structure financière

Il permet entre autre d'apprécier l'équilibre structurel du bilan et la politique de financement de l'entreprise.

3.1.2.5.1.1 Ratios d'autonomie financière (RAF)

Il indique le degré d'indépendance de l'entreprise vis-à-vis des tiers. En principe il doit être supérieur à 1.

Le RAF de Bénin Télécoms S.A de 2009 à 2013 se présente dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°9 : Ratios d'Autonomie Financière de BT-S.A de 2009 à 2013

Ratio	Expression	2009	2010	2011	2012	2013
Autonomie financière	$\frac{\text{Capitaux propre}}{\text{passif exigible}}$	-0,11	0,44	0,40	0,34	0,24

Source : Etats financiers de BT S.A de 2009 à 2013

De 2009 à 2013, on constate que le RAF de Benin télécoms S.A est inférieure à 1.

Ce qui signifie que bénin télécoms n'est pas financièrement autonome vis- à-vis des tiers durant cette période.

3.1.2.5.1.2 Ratio d'équilibre financier (REF)

Il indique le mode de financement des immobilisations. Lorsqu'il est supérieur à 1 on conclut que l'équilibre fondamental de la structure financière est respecté.

Le REF de Bénin Télécoms S.A de 2009 à 2013 se présente dans le tableau ci-après :

Tableau n°10 : Ratio d'Equilibre Financier de de BT S.A de 2009 à 2013

Ratio	Expression	2009	2010	2011	2012	2013
d'Equilibre Financier	$\frac{CP}{AI}$	1,24	1,23	1,28	1,32	1,43

Source : Etats financiers de BT S.A de 2009 à 2013

De 2009 à 2013 le REF de Bénin Télécoms S.A est supérieur à 1. Ce qui signifie que l'équilibre fondamental de la structure financière est respecté, en d'autre terme le Bénin Télécoms S.A dispose d'un fonds de roulement positif pour le financement de ses emplois stables.

3.1.2.5.2 Ratio de solvabilité général (RSG)

Le Ratio de Solvabilité Général indique le degré de couverture du passif exigible. Il mesure la sécurité dont jouissent les créanciers et la marge de crédit de l'entreprise. Il doit être supérieur à 1. Le RSG de Bénin Télécoms S.A de 2009 à 2013 se présente dans le tableau ci-après.

Tableau n°11 : Ratio de Solvabilité Général de Bénin Télécoms S.A

Ratio	Expression	2009	2010	2011	2012	2013
Solvabilité Général	$\frac{AR}{CE}$	0,89	1,44	1,40	1,34	1,24

Source : Etats financiers de BT-S.A de 2009 à 2013

De 2010 à 2013, le RSG de Bénin Télécoms S.A est supérieur à 1. Cela indique que l'entreprise dispose d'une bonne marge de crédit et que les créanciers jouissent d'une bonne sécurité pour le paiement de leurs dettes. Ce qui n'est pas le cas en 2009 où le RSG est inférieur à 1

3.1.2.5.3 Ratios d'écoulement

Les ratios d'écoulement ou de rotation sont analysés ici par le délai d'écoulement des créances clients, des dettes fournisseurs et des rotations des matières premières. Le tableau n°12 présente l'évolution de ses ratios.

Tableau n°12 : les rotations d'écoulement

Années	2009	2010	2011	2012	2013
Délais de rotation des créances clients	1161	1580	1847	2494	3162
Délais de rotation des dettes fournisseurs	2633	2625	3269	4765	4715
Délais de rotation de matière première	607	1310	992	1557	2365

Source : Nous même à partir des états financiers de BT S.A de 2009 à 2013

NB : Les délais de rotation sont en jours.

D'après l'analyse du tableau n° 12, on constate que la rotation de l'actif est relativement longue car tous les ratios de rotation calculés représentent plus d'un an du chiffre d'affaire sur toute la période de référence. En effet, la rotation des stocks de matière première est à plus d'un an (supérieure à 360 jours).

Les créances clients sont recouvrées en moyenne à plus d'un an et les dettes fournisseurs sont également réglées en moyenne à plus d'un an à Bénin Télécoms S.A. il faut remarquer que le délai qu'accorde Bénin Télécoms S.A à ses clients pour règlement de leurs dettes envers l'entreprise est inférieur sur toute la période d'étude au délai qu'octroient les fournisseurs à Bénin Télécoms S.A pour le remboursement de leurs créances. Ceci fait ressortir la capacité de liquidité que l'entreprise doit avoir.

3.1.2.5.4 Les ratios de liquidité

3.1.2.5.4.1 Ratio de liquidité général

Le Ratio de Liquidité Général (RLG) permet d'apprécier la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements à court terme. Il est intéressant lorsqu'il est supérieur à 1.

Le Ratio de Liquidité Général de Bénin Télécoms S.A de 2009 à 2013 se présente dans le tableau ci- après :

Tableau n°13 : Ratio de Liquidité Général de Bénin Télécoms S.A

Ratio	Expression	2009	2010	2011	2012	2013
Liquidité Général	$\frac{AC}{DCT}$	1,27	1,25	1,27	1,27	1,27

Source : Etats financiers de BT S.A de 2009 à 2013

De 2009 à 2013, le RLG de Bénin Télécoms S.A est supérieur à 1 et est resté pratiquement constant. Cette situation traduit la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements à court terme.

3.1.2.5.4.2 Ratio de Liquidité d'Actif (RLA)

Ce ratio permet d'apprécier l'importance de l'actif à moins d'un (1) an par rapport à l'actif immobilisé. Il est intéressant lorsqu'il est supérieur à 1.

Tableau n°14 : Ratio de Liquidité d'Actif de Bénin Télécoms S.A

Ratio	Expression	2009	2010	2011	2012	2013
Liquidité d'actif	$\frac{AC + TA}{AI}$	0,90	1,03	1,21	1,44	1,92

Source : Etats financiers de BT-S.A de 2009 à 2013

De 2010 à 2013 le RLA est supérieur à 1. Cela montre que l'Actif à moins d'un an de Bénin Télécoms S.A est important par rapport à l'Actif immobilisé de l'entreprise. Mais en 2009 c'est le contraire car le RLA est inférieur à 1.

3.1.2.5.5 Les ratios de la trésorerie

On distingue :

Le ratio de trésorerie à échéance ;

Le ratio de trésorerie immédiate.

3.1.2.5.5.1 Le Ratio de Trésorerie à l'Echéance (RTE)

Lorsque ce ratio est supérieur à 1, on conclut qu'il a un seuil de crédit qui caractérise la solvabilité à court terme de l'entreprise. Lorsqu'il est inférieur à un (1), on dit que l'entreprise est dans une impasse de trésorerie. Le Ratio de Trésorerie à Echéance de Bénin Télécoms S.A se présente dans le tableau ci- après :

Tableau n°15: Ratios de trésorerie à l'échéance de Bénin Télécoms S.A

Ratio	Expression	2009	2010	2011	2012	2013
Trésorerie à l'échéance	TB/ (PC+TP)	1,36	1,28	1,29	1,27	1,28

Source : Etats financiers de BT S.A de 2009 à 2013

De 2009 à 2013 le RTE de Bénin Télécoms S.A est supérieur à 1.ce qui signifie que la société dispose d'un seuil de crédit qui caractérise sa solvabilité à court terme. Ce qui montre Bénin Télécoms S.A est liquide et peut donc honorer ses dettes qui révèlent du court terme.

3.1.2.5.2 Ratio de Trésorerie Immédiate (RTI)

Ce ratio permet de savoir si les disponibilités permettent de régler le passif à court terme.

Tableau n°16 : Ratio de Trésorerie Immédiate de Bénin Télécoms S.A

Ratio	Expression	2009	2010	2011	2012	2013
Liquidité d'actif	TA/(PC+TP)	0,90	1,03	1,21	1,44	1,92

Source : Etats financiers de BT S.A de 2009 à 2013

De 2010 à 2013 le RTI de Bénin Télécoms S.A est supérieur à 1.ce qui signifie que les disponibilités de Bénin Télécoms S.A lui permettent de régler le passif à court terme sauf en 2009 où ce ratio est inférieur à 1 soit 0,9.

3.1.2.6 L'analyse de recouvrement des créances

Cette analyse sera faite à partir des créances clients au bilan, du chiffre d'affaire et de la rotation de ces créances. Le tableau 17 montre la proportion des créances dans le chiffre d'affaire.

Tableau n°17 : La part des créances clients dans le CA HT

Années	2009	2010	2011	2012	2013
Créances	130 589 749 973	151 767 673 352	165 388 333 494	184 748 431 108	194 021 357 270
Δ des créances	9 389 031 622	21 177 923 379	13 620 660 142	19 360 097 614	9 272 926 162
CA HT	37 900 037 067	32 735 752 458	30 604 428 008	24 913 656 217	20 985 738 987
Δ des créances /CAHT en %	24,7731	64,6935	44,5055	77,7087	44,1867

Source : Nous même à partir des états financiers de BT S.A de 2009 à 2013

L'analyse du tableau n°17 nous montre que les créances clients au bilan de l'entreprise ne cessent d'augmenter d'année en année, mais leur variation d'une année à une autre n'évolue pas dans le même sens que ces dernières. En effet d'un montant de 9 389 031 622 en 2009, la variation est passée à 21 177 923 379 en 2010, l'année à laquelle le chiffre d'affaire a commencé par chuter. Ensuite la variation a connu une augmentation de 2011 à 2012 et enfin une baisse en 2013 par rapport à 2012. Cette dernière situation peut être expliquée en partie par le CA qui régresse depuis 2009. D'un montant 37 900 037 067 en 2009 ; il est passé à 20 985 738 987 en 2013, soit une baisse globale de 16 914 298 080. Une baisse continue du chiffre d'affaire et une augmentation des créances peuvent entraîner des difficultés instantanées de trésorerie à Bénin Télécoms S.A car le besoin de financement d'exploitation de l'entreprise a évolué. Tout ceci a pour conséquence l'obtention des résultats d'exploitation négatifs sur toute la période de référence. Néanmoins la proportion des créances rattachées à chaque exercice par rapport au chiffre d'affaire montre que Bénin Télécoms S.A recouvre plus de la moitié des créances de l'année sauf 2010 et 2012 où elles sont respectivement de 64,6935 et 77,7087. Complétons notre analyse par la rotation des créances clients (tableau n°17) ; ce tableau montre qu'en moyenne, le chiffre d'affaire de l'année N est recouvré en N+1. Cette situation ne pourra guère permettre à Bénin Télécoms S.A de saisir les opportunités de court terme puisque son potentiel de financement étant stocké sous forme de créances.

SECTION 2 : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTIONS

Nous allons vérifier dans cette section les hypothèses formulées au départ, formulé les recommandations et enfin indiqué les conditions de mise en œuvre.

PARAGRAPHE 1: Vérification des hypothèses.

Il s'agit de confronter les résultats obtenus aux hypothèses préalablement définies.

3.2.1.1 Vérification de l'hypothèse 1

D'après l'analyse des données relatives au problème spécifique N°1, nous avons constaté qu'aucune des délais de rotation client n'est supérieure aux délais fournisseur. Alors l'hypothèse N°1 selon laquelle « La politique de recouvrement mise en place par Bénin Télécoms S.A entraîne la baisse des encaissements » **est confirmée**.

3.2.1.2 Vérification de l'hypothèse 2

Au regard des résultats obtenus et des analyses effectuées par rapport au problème spécifique 2, nous constatons que l'équilibre financier n'est pas réalisé pendant deux années sur cinq. Cela concerne les deux dernières années de l'étude. Donc nous pouvons dire que l'hypothèse selon laquelle « Le fonds de roulement net (FRN) dégagé par Benin Télécoms S.A permet de financer sa trésorerie » **est infirmée**.

PARAGRAPHE 2 : Suggestions et conditions de mise en œuvre

3.2.2.1 Suggestions

3.2.2.1.1 Suggestions par rapport au problème spécifique n°1

Pour accroître le recouvrement de Bénin Télécoms S.A, les dirigeants de cette société doivent séparer les comptes clients ordinaires des comptes clients douteux pour un bon suivi des créances ; instaurer un taux d'intérêt de retard en cas de retard dans le paiement ; établir à la fin de chaque exercice un état précis des créances tout ceci pour permettre d'augmenter la trésorerie, maître en place un système qui permettra à Bénin Télécoms S.A. de rentrer en possession de ses créances vis-à-vis des structures Etatiques

3.2.2.1.2 Suggestions par rapport au problème spécifique n°2

L'équilibre financier de Bénin Télécoms S.A n'est pas respecté sur toute la période de l'étude. Cette situation est due à une augmentation rapide de son Besoin en Fonds de Roulement de 2012 et de 2013. Pour maîtriser cette situation nous suggérons aux dirigeants de cette société de revoir à la baisse leur charge d'exploitation.

3.2.2.2 Conditions de mise en œuvre

Les différentes solutions proposées à Bénin Télécoms S.A ne seront efficace que si et seulement si certaines conditions favorables à leur mise en œuvre sont effectives.

Pour une réalisation effective des suggestions liées au **problème spécifique n°1**, il faut que les dirigeants de Bénin Télécoms S.A intègrent dans leur budget un fond plus important pour la formation des agents sur les systèmes de recouvrement. Les dirigeants de cette société doivent négocier avec le gouvernement la défalcation des créances de Bénin Télécoms S.A

vis-à-vis des structures Etatiques avant la mise à disposition de leur part de budget. Ce faisant ils favoriseront une bonne rentrée de fond.

Quant aux suggestions liées au **problème spécifique n°2** les dirigeant doivent assurer un meilleur suivi des activités, le respect des procédures et règles mises en place, l'acquisition de nouveaux matériels d'équipement pour une bonne rentrée de fond dans la trésorerie.

CONCLUSION

La société Bénin Télécoms S.A constitué un maillon important de l'économie béninoise. Son impact sur le développement économique et social est indéniable. Pour lui permettre de jouer son rôle en dépit de la concurrence âpre à laquelle elle se trouve confrontée et assurer sa pérennité, une dynamisation de ses structures s'impose comme une nécessité. En effet la gestion de la trésorerie est une gestion d'anticipation et non une gestion de réactivité. Elle nécessite la compréhension parfaite du cycle d'exploitation et de connaître avec précision ses principales échéances.

La gestion de la trésorerie que nous avons envisagée nous a permis de nous rendre à l'évidence des atouts certains que recèle le dispositif en place.

Par ailleurs, la société est liquide, financièrement équilibré et solvable.

Malgré ses forces, des faiblesses subsistent et peuvent dangereusement compromettre la continuité de l'exploitation. Eu égard aux faiblesses identifiées, nous avons formulé quelques suggestions qui, sans être des solutions miracles, pourraient permettre d'améliorer la qualité de la gestion et impulser une nouvelle dynamique.

Notons que d'autres études devront être menées pour aborder les problèmes relatifs à la gestion des immobilisations, à la politique commerciale, à la gestion des personnels etc de Bénin Télécoms S.A dans le but d'approfondir le thème de cette recherche que ce document n'a pas pu aborder dans son entièreté.

- A. CHINEL et G. ROUYER (1986), « Trésorerie de l'entreprise » Paris Boulevard Saint-Germain, éditions PUF de France 1979 ; 108 ; collecteur Que suis-je ? ;
- A. CORHAY et M. MBANGALA, Fondements de gestion financière, ULg Belgique ; 2007, p.56 ;
- A. SILEM et J-M. ALBERTINI, Lexique d'économie, 6^{em} édition, Dalloz, Paris, 1991, p.265 ;
- G. LE LARGE, économie d'entreprise, éd. technique et 2^{iem}e édition, Paris 1998, p.10 ;
- J-C. JUHEL (1978), « Gestion optimale de la trésorerie des entreprises» (**Thèse de doctorat d'Etat en Gestion**) ;
- M. MBANGALA, cours d'Analyse des états financiers, UNILU, G3 Economie, 2013 ;
- P. QUIRY et F. CEDDAHO, 4^e édition 2000, Dalloz, Paris, P.235 ;

Mémoires consultés

- Albert B. SALAKO & Casimir M. TOTCHEKPO « **Optimisation de la gestion de la trésorerie d'une entreprise cas de Bénin télécoms S.A** » **2010-2011**
- Armelle YAHGO & Manssouratou DOSSOU « **Contribution pour une meilleur gestion de la trésorerie d'une entreprise d'Etat : cas de Bénin télécoms S.A**
- Fiacre S. ADJOVI & Kabirou M. SOKAGUI « **diagnostic de la gestion d'une entreprise publique : cas de la SOBEMAP** » **année académique 2010- 2011**

Autres documents

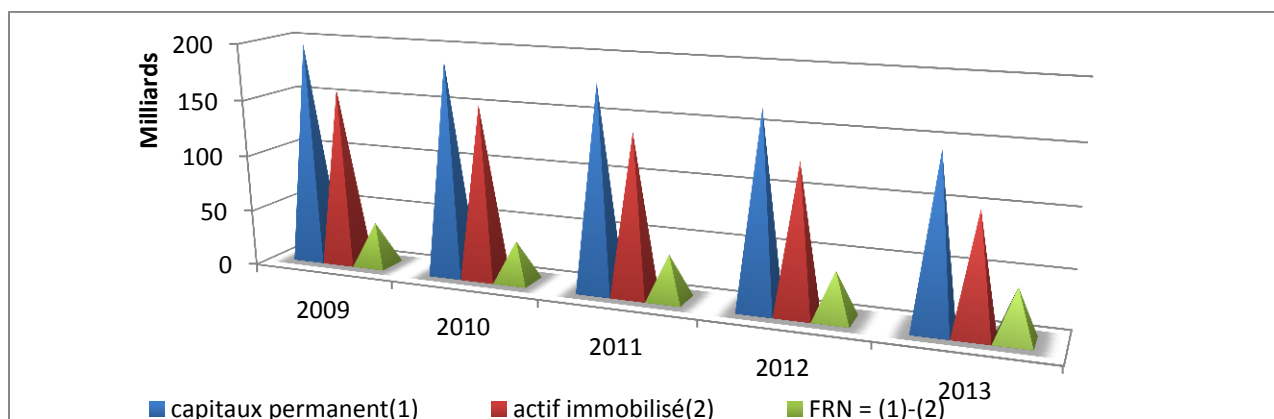
Cours d'analyse financière 2^{ème} et 3^{ème} de la FASEG 2013 et 2014

Site web

- www.memoireonline.com (10 mars 2015 à 15 heure 38 minutes)

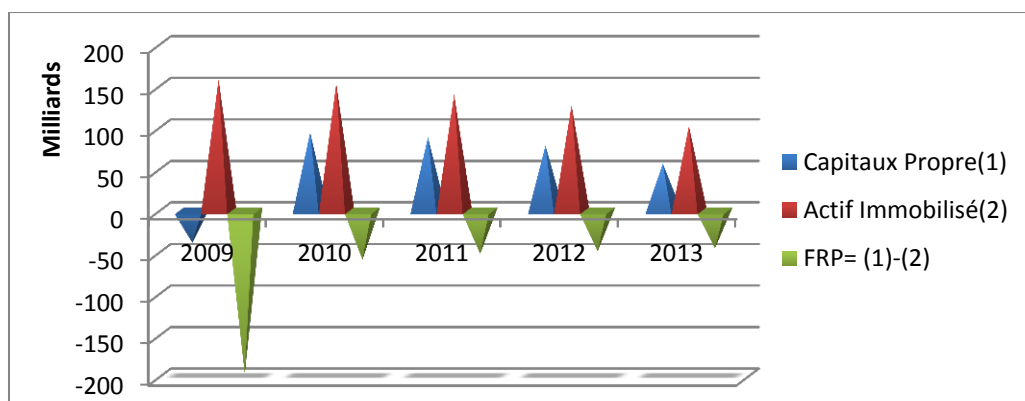
ANNEXES

Figure n°1 : l'évolution du Fonds de Roulement Net de BT S.A de 2009 à 2013



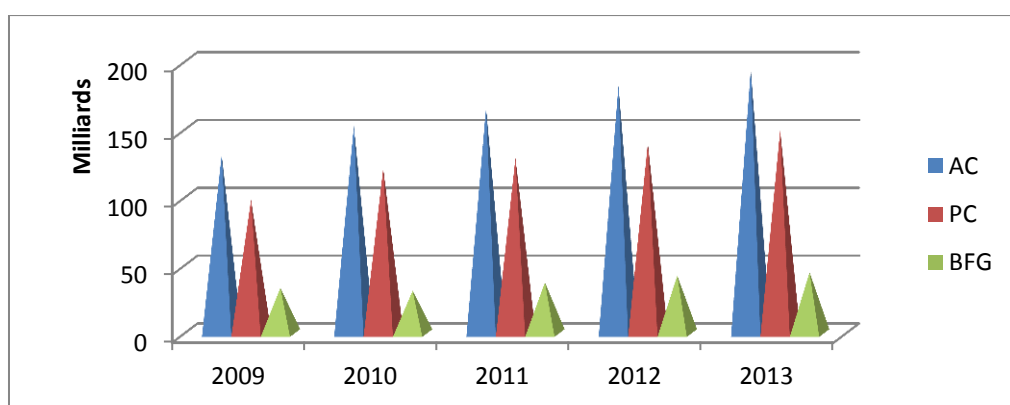
Source : Nous même à partir des Etats financiers de BT S.A de 2009 à 2013

Figure n° 2 : Evolution du Fonds de Roulement Propre de BT SA



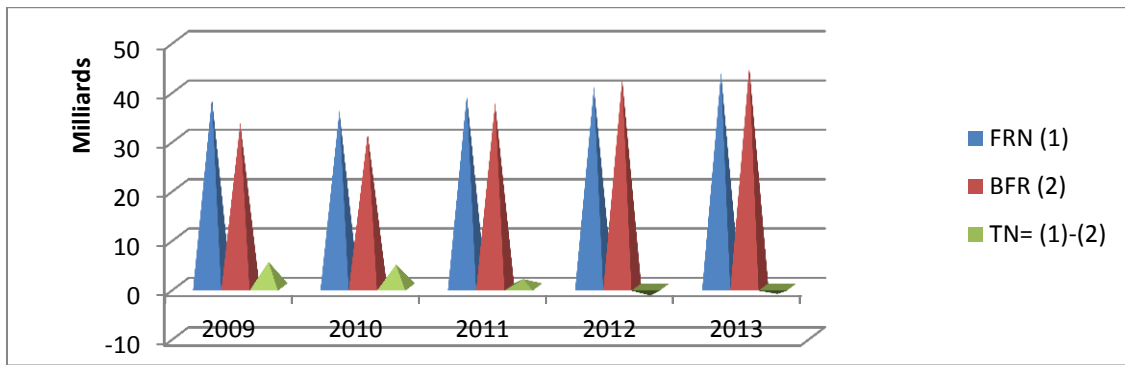
Source : Nous même à partir des Etats financiers de BT S.A de 2009 à 2013

Figure n°3 : Evolution du Besoin en Fonds de Roulement



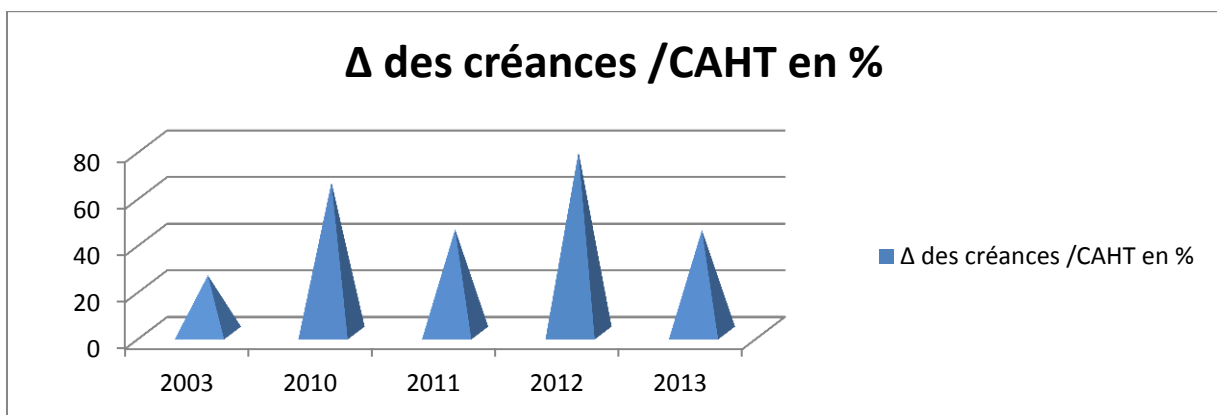
Source : Nous même à partir des Etats financiers de BT-S.A de 2009 à 2013

Figure n°4: Evolution de la Trésorerie Nette



Source : Nous même à partir des Etats financiers de BT S.A de 2009 à 2013

Figure n°5 : Evolution de la variation des créances clients par rapport au CA.



Source : Nous même à partir des états financiers de BT S.A de 2009 à 2013