



INTRODUCTION

La gouvernance d'entreprise est un domaine très vaste qui n'est que partiellement défrichée au Bénin. C'est le développement de la grande entreprise aux Etats-Unis, il y a plus d'un siècle, caractérisée par un actionnariat dispersé, qui a donné lieu aux premières réflexions sur la GE.

Pour Berle et Means (1932), les dirigeants ne possédant pas (ou très peu) d'actions de telles entreprises, ils ne cherchent pas à maximiser la richesse des actionnaires. Puisqu'ils ne tirent pas partie de l'augmentation de la valeur de l'entreprise, ils peuvent être tentés de prendre des décisions qui leur profitent personnellement même si celles-ci ne sont pas conformes aux intérêts des actionnaires. Parmi les mécanismes spécifiques et intentionnels de GE, on trouve notamment le CA, qui a fait l'objet de nombreuses critiques au cours des années 80 et 90. Dans un article publié en 1993, Jensen estime par exemple que de nombreux CA de grandes entreprises américaines n'ont pas rempli leur mission de protection des intérêts des actionnaires et sont, par conséquent, directement responsables d'une mauvaise allocation des ressources et d'une perte de compétitivité des entreprises américaines. Dans la mesure où le CA occupe une place centrale dans le fonctionnement des entreprises. BT SA une entreprise publique chargée d'exercer des activités essentiellement axée sur les télécommunications n'a pas échappée à ces difficultés dans son fonctionnement.

En effet, un balayage sur les principales études portant sur le thème du CA nous a permis d'identifier plusieurs indices associés à l'efficacité du contrôle exercé par ce mécanisme. Il s'agit principalement de l'indépendance des administrateurs siégeant au conseil ainsi que la fréquence des réunions et la taille du CA conformément à l'étude de Zied B. et Mohamed T. (2012).

Afin de préciser et d'approfondir davantage le rôle du conseil au sein du système de gouvernance, les chapitres de cette étude sont consacrés à l'étude de **LA GOUVERNANCE ET PERFORMANCE D'UNE ENTREPRISE PUBLIQUE : cas DU CA DE BT SA.**

Pour y parvenir, nous avons traité notre thème sur trois(03) chapitres :

- Le premier chapitre présente le cadre institutionnel de l'étude à travers la présentation de BT SA du cadre de l'étude aux activités en SECTION I et le déroulement du stage en SECTION II.

- Le deuxième chapitre aborde le cadre théorique et méthodologique de l'étude où sont formulés respectivement la problématique, l'intérêt de l'étude, les objectifs en section I puis la revue de littérature et la méthodologie en section II ;
- Enfin, au troisième chapitre nous avons l'analyse empirique en partant de la présentation des résultats en section I et en achevant à l'analyse des résultats et les recommandations en section II.



CHAPITRE 1 :
CADRE INSTITUTIONNEL
DE L'ETUDE

Le présent chapitre est subdivisé en deux sections : la première est consacrée à la présentation de **BENIN TELECOMS SA**, du cadre de l'étude aux activités et la seconde au déroulement du stage.

SECTION 1 : PRESENTATION DE BENIN TELECOMS SA DU CADRE DE L'ETUDE AUX ACTIVITES.

PARAGRAPHE 1 : Historique, objectif, mission et ressources de BT SA

1- Historique

La naissance de Bénin Télécoms SA a commencée 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 sur 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'obsolescence 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 SA et approbation de ses statuts, il a été créé respectivement :

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

2- Objectifs

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 filialisation de sa branche mobile libercom, de la valorisation des fibres de ladite société, de l'ouverture du capital de libercom et de la transformation de Bénin Télécoms SA en société de gestion d'infrastructures.

De plus, elle s'est fixée plusieurs autres objectifs. Parmi ces objectifs on peut citer ceux relatifs à la production, (accroître le tarif d'interconnexion de 24.000.000 minute, 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.

3- Missions

La mission qui est assignée à Bénin Télécoms SA par l'Etat 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 le pas à la planification rigoureuse et à l'action efficace.

La mission essentielle de BT-SA est de fournir à toute la population béninoise, des services et télécommunications de toutes natures, rapidement accessibles, fiables, sécurisants et compétitifs de façon à jouir de la confiance de la clientèle afin de garantir la viabilité et la notoriété de l'entreprise.

4- Les ressources

Elles sont d'ordres matériel, humain et financier.

➤ Les ressources humaines

Le personnel de BENIN TELECOMS SA est classé en trois catégories professionnelles exposées par le tableau ci-dessous :

Tableau N°1 : Groupes professionnels du personnel de BT SA

CATEGORIE	HOMMES	FEMMES	TOTAL
Personnel Cadre	91	37	128
Personnel Maitrise	172	76	248
Personnel d'Exécution	106	46	152
TOTAL	369	159	528

Source : Manuel des effectifs et références du personnel de BT SA

➤ Les ressources matérielles

Pour bien mener ses activités, Bénin Télécoms SA dispose des ressources matérielles qui se décomposent comme suit : des terrains ; des bâtiments administratifs et commerciaux ; des logements pour le personnel cadre ; des matériels de logement ; des matériels de bureau ; des matériels informatiques ; des matériels de transport ; des équipements des réseaux locaux de communication ; d'énergie de transmission ; etc.

➤ Les ressources financières

Les ressources financières seront observées à travers le tableau du chiffre d'affaires et du résultat.

Tableau N°2 : Chiffre d'affaires et résultats de BT SA de 2005 à 2013

ANNEES	CHIFFRE D'AFFAIRE (FCFA)	RESULTAT (FCFA)
2005	43 071 961 395	-12 435 485 798
2006	28 845 712 535	-9 163 576 373
2007	53 665 564 451	-10 377 461 126
2008	42 194 872 992	-11 001 969 648
2009	34 922 286 700	3 809 164 232
2010	31 780 715 370	-2 526 893 890
2011	30 604 428 008	-6 021 121 236
2012	24 913 656 217	-9 797 668 772
2013	20 985 738 987	-8 567 687 181

SOURCE : Tiré des états financiers de BT SA de 2005 à 2013

PARAGRAPHE 2 : Activités et structure organisationnelle de BT SA

1- Activités de BT SA

Selon les dispositions de la loi Supra, la société Bénin Télécoms SA 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 à son siège à GANHI avenue CLOSEL. Elle a pour activités :

- La conception, l'installation, l'exploitation et la maintenance des réseaux de télécommunications fixes et mobiles ;
- 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 SA 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 SA 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 SA. 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 » :

- ZEKEDÉ Cabine ;
 - ZEKEDÉ Gotha ou talkie walkie ;
 - ZEKEDÉ Internet ou KANAKOO;
 - ZEKEDÉ 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 entre autres citer :
 - Internet RTC abonnement permanent post paid : frais d'accès 10.000 francs CFA avec une redevance mensuelle 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, BT-SA 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 haute débit via une ligne téléphonique fixe. Il est conseillé aux entreprises et particuliers 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

Tableau N° 3. Offre multimédia du produit Kanakoo liberté plus haut débit

Kanakoo	Débit	Coût d'achat + activation	Abonnement illimité
Clé Evdo haut débit ou Kanakoo Liberté plus haut débit	Jusqu'à 3.1mbps	45000f + 2000f	1 mois 15000fr 3 mois 36000fr 6 mois 65000fr 12mois : 110000fr

Source : Kanakoo Land

2- Structure organisationnelle de BT SA

BT SA est actuellement placée sous la tutelle du Ministère de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication. Sa structure organisationnelle est constituée d'un organe de décision composé du CA et la Direction Générale (DG). Un organe opérationnel composé de la Direction Générale Adjointe (DGA), des Conseillers, des Assistants et Cellules, du Secrétariat Particulier, de la Direction Veille Ingénierie et Planification (DVIP), de la Direction Solution et Marketing (DSM), de la Direction des Finances et du Patrimoine (DFP), de la Direction Ressources Humaines Réglementation et Communication (DRHRC), de la Direction Audit et Risques (DAR) et de la Direction des Systèmes d'Informations et de l'Energie (DSIE).

La Direction des Finances et du Patrimoine (DFP) qui a servi de cadre à notre stage académique pendant trois (03) mois, est chargée : de l'élaboration du budget et 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 financière ; du suivi de la gestion des menues dépenses ; du suivi de la fiscalité .

Les tâches qui découlent de ses attributions sont exécutées par le Secrétariat du Directeur, la Division Comptabilité (DC), la Division Budget et Fiscalité (DBF) et de la Division Trésorerie et Gestion Financière (DTGF). (Voir organigramme en annexe 1)

SECTION II : DEROULEMENT DU STAGE

Cette section est subdivisée en deux paragraphes : la première aborde les tâches exécutées et la seconde les constats de stage.

PARAGRAPHE I : TACHES EXECUTEES

Au démarrage de notre stage à BT SA nous avons demandé à rester à la division Comptabilité Analytique de la DFP où nous avons aidés les personnels de cette section à effectuer différents travaux :

1-La saisie des PA (pièces auxiliaires)

Elles constituent les factures clients et représentent les encaissements de BT SA par jour au niveau de chaque zone. La saisie se fait avec le plan comptable de l'entreprise et consiste à :

- tracer un tableau à six colonnes dans Excel (référence, période, dates, numéro de compte, libelles et montants) ;

- reporter dans les colonnes concernées la référence, la période et la date qui se retrouvent sur la première page.

- débiter les numéros de compte qui son sur la première page ainsi que les montants correspondants à chaque numéros et les libelles y relatifs.

- créditer les numéros de compte qui sont sur les pages précédentes avec les montants correspondants ;

- Enfin, le total du débit doit être égal au total des crédits.

2-Le collationnement ;

Une fois la saisie effectuée, on procède à une première impression des opérations saisies .Le résultat est obtenu sur un brouillon nous permettant d'effectuer le collationnement. Il constitue la vérification et éventuellement la correction des erreurs à partir de l'impression des écritures enregistrées au brouillon et les pièces comptables concernées avant l'inscription définitive.

3- L'établissement de l'état de rapprochement bancaire ;

Bénin Télécoms reçoit périodiquement les relevés bancaires en vue de procéder au rapprochement bancaire. Ce rapprochement vise à faire correspondre le solde du compte de

l'entreprise à la banque au solde du compte banque dans l'entreprise. Le rapprochement bancaire s'effectue sur la base des livres auxiliaires des banques à BT SA. Les opérations qui n'ont pas été enregistrées par la banque et qui le sont par l'entreprise sont relevées. Tant que les opérations ne sont pas constatées par la banque, la section la lui reproche. Ainsi on est sûr que toutes les opérations constatées par l'entreprise sont également constatées par la banque et réciproquement. Pour établir un état de rapprochement, nous procédons comme suit :

-tracer un tableau à six colonnes ;

Reporter dans les colonnes concernées, les soldes du compte « banque » tenu par l'entreprise et celui du compte « BT SA » tenu par la banque ;

-pointer les transactions qui son enregistrées au niveau de Bénin Télécoms mais qui ne figurent pas sur le relevé de la banque et les enregistrer dans les colonnes consacrées aux compte de la banque et enregistrer également celles qui figurent sur le relevé bancaire mais pas dans les livres de Bénin Télécoms dans les colonnes consacrées aux comptes de Bénin Télécoms ;

-reporter les corrections d'erreurs dans les colonnes appropriées ;

-calculer les totaux ;

-arrêter les soldes qui doivent être du même montant mais de signe contraire.

Après l'établissement de l'état de rapprochement bancaire, nous procédons à la régularisation des erreurs et omissions détectées.

4-L'établissement des fiches d'écritures de chaque immobilisation ;

5-La vérification que les montants relatifs à chaque opération sont enregistrés de façon correcte et existent dans le système d'exploitation de l'entreprise ;

6-Saisie dans le logiciel SUNSYSTEMS ;

7-La création des fiches d'immobilisation ;

8-Le classement des fiches d'immobilisation dans les chronos.

PARAGRAPHE 2 : LES CONSTATS DE STAGE

Différentes observations ont été faites au cours de notre stage parmi lesquelles nous avons recensé aussi bien des atouts que des problèmes sans oublier nos difficultés rencontrées.

1-Les atouts de BT SA

Dans la mise en œuvre de ses activités, BT SA dispose de certains atouts au nombre desquels on peut citer :

- la forte réglementation du secteur des télécommunications ;
- la fourniture d'accès internet ;
- la disposition d'un nombre important de personnel.

2-Synthèse des problèmes

Au cours de notre stage à BT SA et plus particulièrement au sein de la DFP, l'opportunité nous a été donnée d'avoir les informations sur quelques problèmes auxquels est confrontées cette structure et qui peuvent être recensés en quelques points ;

- insuffisance et vétusté des matériels et mobiliers de bureau ;
- Le retard dans l'acheminement des différentes pièces comptables pour le pointage ;
- fuite progressive des clients vers d'autres réseaux ;
- absence de proposition de nouveaux produits ;
- mauvaise gestion des ressources humaines ;
- faible motivation du personnel ;
- manque de formation du personnel ;
- alourdissement des charges financières ;
- faible taux de recouvrement des créances ;
- manque d'infrastructures adéquates pour l'accomplissement des différentes missions ;
- faible financement des investissements ;
- mauvaise prévision des recettes et des dépenses.

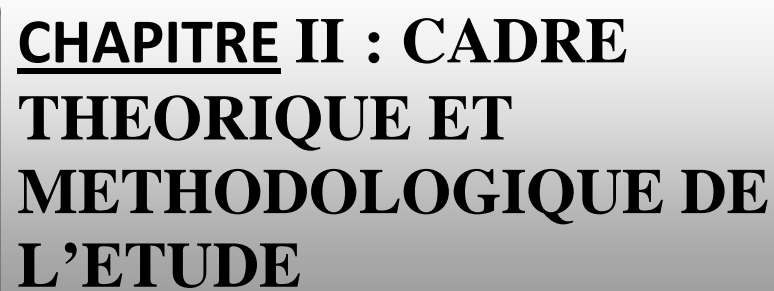
3 - Difficultés rencontrées

Notre passage à BT SA et exécution des tâches citées ci-dessus n'ont pas été sans difficultés. Ainsi donc on note :

- L'inadaptation aux conditions de travail au cours des premiers jours de notre stage ;
- L'accès très difficile aux informations disponibles à la bibliothèque

La non disponibilité de certains responsables dans le suivi de notre travail ;

Mais au-delà de ces difficultés qui n'ont point perturbé le bon déroulement du travail, ce stage nous a permis de mettre en pratique les connaissances théoriques reçues au cours de notre formation et acquérir une certaine expérience de la vie en entreprise. Entre autre nous avons appris que chaque entreprise a un plan comptable qui s'inspire du plan comptable SYSCOHADA. Un extrait de celui de BT SA se trouve en Annexe N°2



**CHAPITRE II : CADRE
THEORIQUE ET
METHODOLOGIQUE DE
L'ETUDE**

Ce chapitre consacré à l'approche théorique et méthodologique de notre étude est subdivisé en deux sections. La première basée sur le cadre théorique à travers lequel nous avons abordé successivement la problématique, l'intérêt de l'étude puis les objectifs et la seconde section est basée sur la revue de littérature, les hypothèses, puis la méthodologie.

SECTION 1 : PROBLEMATIQUE- INTERET DE L'ETUDE- OBJECTIF

Cette section est subdivisée en deux paragraphes. Dans le premier paragraphe nous avons présenté la problématique et l'intérêt de l'étude puis les objectifs dans le deuxième paragraphe.

PARAGRAPHE 1 : PROBLEMATIQUE ET INTERET DE L'ETUDE

1-1 PROBLEMATIQUE

Les inquiétudes en matière de gouvernance d'entreprise ont véritablement surgi ces dernières décennies suite à une série de scandales qui ont touché plusieurs grandes entreprises mondiales (Enron aux Etats Unis, Crédit Lyonnais en France, Parmalat en Italie). A l'origine de cet engouement croissant : l'opportunisme des dirigeants, l'inefficacité des CA, des doutes sur l'intégrité des audits. Selon Charreaux G. (1997), la gouvernance est : «l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire».

Si on regarde l'origine de la réflexion sur la gouvernance au Bénin, on s'aperçoit que cette problématique traduit une insatisfaction avec les performances des entreprises publiques Béninoises et une incapacité des systèmes de gouvernance à contrôler les comportements discrétionnaires des dirigeants.

Depuis, le nombre de travaux empiriques traitant le thème de la gouvernance, dans le vaste champ des sciences de gestion, n'a pas cessé d'accroître Larcker et al, (2003). La question de la gouvernance d'entreprise n'est pas l'apanage des seuls pays développés. Au Bénin, la

gouvernance d'entreprise a véritablement émergé au cours de ce début de millénaire en raison d'une volonté affichée par les différents intervenants, tant publics que privés, pour faire de ce sujet une variable motrice pour la promotion de l'investissement. À l'avenir, le profil de gouvernance développé par l'économie Béninoise serait une dimension fondamentale de son hygiène.

Cependant, la gouvernance des entreprises publiques Béninoises se cherche encore. Les rapports entre l'Etat – actionnaire et les directions qu'il désigne sont ambivalents. Soit que les équipes dirigeantes exercent leur pouvoir sans véritablement rendre compte, soit que l'Etat exerce un contrôle tatillon.

L'actualité liée aux dérives de certaines entreprises publiques, telles que la SBEE, la SONACOP ainsi que les résultats déficitaires réalisés par BT SA, mettent en question la gouvernance des entreprises publiques, notamment dans le contexte de l'économie Béninoise au sein de laquelle l'Etat conserve une influence prépondérante. Dans la perspective de bien cerner ces difficultés liées à la gouvernance de BT SA et d'essayer d'y trouver des solutions, nous avons jugé utile de porter notre réflexion sur le thème « **GOVERNANCE ET PERFORMANCE D'UNE ENTREPRISE PUBLIQUE : cas du CA de BENIN TELECOMS SA** ».

Ainsi donc nous nous préoccupons fondamentalement de répondre à la question centrale suivante : **QUEL EST L'EFFET DES CARACTERISTIQUES DU CA SUR LA PERFORMANCE FINANCIERE DE BENIN TELECOMS SA (BT SA) ?**

De façon spécifique trois questions s'imposent :

- Quel est l'effet de l'indépendance des membres du CA sur la performance financière de BT SA ?
- Quel est l'effet de la fréquence des réunions sur la performance financière de BT SA ?
- Quel est l'effet de la taille du CA sur la performance financière de BT SA ?

1-2 INTERET DE L'ETUDE

L'intérêt de notre étude se situe à trois niveaux :

-Premièrement il est lié à notre condition d'apprenant.

Cette étude nous permet de faire l'expérience de la vie professionnelle et de mettre en pratique, les théories et concepts capitalisés durant notre cursus scolaire et universitaire ;

-Deuxièmement au sein de BT SA dans laquelle nous avons menés nos recherches, nous espérons que notre séjours dans son cadre lui sera bénéfique, en ce sens que les analyses,

diagnostics et orientations stratégiques qui découlent de la présente étude serviront de piste de réflexion pour l'orientation des mesures d'amélioration de sa gouvernance pour une bonne performance économique et financière ;

-Enfin pour l'Etat qui suit de près les entreprises publiques, il aura une vision plus claire sur la lutte que mène les entreprises publiques pour être bien gouvernées afin d'être performantes économiquement et financièrement.

PARAGRAPHE 2 : LES OBJECTIFS

2-1 Objectifs de l'étude

Les objectifs de l'étude sont fixés par rapport aux problèmes à résoudre et se présentent comme suit :

2-1-1 Objectif général

L'objectif général de notre étude est d'analyser l'effet des caractéristiques du CA sur la performance financière de BT SA.

2-1-2 Objectifs spécifiques (OS)

OS1- Analyser l'effet de l'indépendance des membres du CA sur la performance financière de BT SA.

OS2- Identifier l'effet de la fréquence des réunions sur la performance financière de BT SA.

OS3- Analyser l'effet de la taille du CA sur la performance financière de BT SA.

SECTION II : REVUE DE LITTERATURE- HYPOTHESE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Cette section est subdivisée en trois paragraphes. Le premier présente la revue de littérature, le second aborde les objectifs et le troisième la méthodologie de recherche.

PARAGRAPHE 1 : REVUE DE LITTERATURE

La présente revue de littérature s'articulera autour des points suivants : ce qu'est la gouvernance, la gouvernance d'entreprise, ses théories et ses mécanismes, la performance et

ses différentes mesures et enfin les effets des caractéristiques du CA sur la performance financière.

1- CONCEPT DE GOUVERNANCE

Le terme « gouvernance » provient du verbe grec « *kubernân* » qui signifie « piloter un navire ou un char ». Utilisé par Platon, ce terme était employé en français comme synonyme de « gouvernement » jusqu'à la fin du XVIIIe siècle pour être repris dans le sens anglais « *governance* » dans les années 80. Depuis, deux nouveaux usages de la notion de gouvernance émergent dans le monde anglo-saxon où l'on a distingué la gouvernance publique de la gouvernance d'entreprise. Le concept de gouvernance est apparu, en premier lieu, dans la sphère privée comme un standard de comportement des dirigeants ou des membres du CA leur permettant de se prémunir contre une mise en cause judiciaire de leurs responsabilités par les actionnaires. Darine B. (2013).

1-1- Définition de la gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise, connue sous le terme générique de « *Corporate Governance* » (CG), est apparue au cours de la décennie 1980 pour se répandre, plus tard, dans la plupart des économies développées Valin et al, (2006). Cette gouvernance d'entreprise résulte de la nécessité de concilier plusieurs intérêts, souvent antagonistes, au sein des entreprises, notamment ceux des actionnaires et des dirigeants.

La gouvernance des entreprises est selon Charreaux G. (1997), « l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire ».

1-2 Les théories de la gouvernance d'entreprise

1-2-1 La gouvernance d'entreprise dans une perspective d'agence .

La gouvernance d'entreprise s'inscrit dans une perspective d'agence, c'est-à-dire un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le Principal) engagent une autre personne (l'agent) pour accomplir quelques services en leur nom, impliquant la délégation d'une

partie de l'autorité de prise de décision à l'agent. Partant des constats de l'incomplétude des contrats, de l'asymétrie de l'information et de la divergence des intérêts, la relation d'agence est problématique dans la mesure où l'agent est susceptible de tirer profit de ces situations au détriment du Principal. Carassus et Gardes, (2005).

Au moment où l'entrepreneur-propriétaire décide de faire appel à un spécialiste, il y a symétrie d'information entre lui et le manager-salarié. Pourtant, après avoir traduit la direction de la firme au salarié, le capitaliste perd de l'information, alors que le manager, salarié en acquiert. Le manager salarié peut s'éloigner de l'objectif qui lui était assigné au départ, c'est-à-dire la maximisation de la richesse de l'actionnaire, au profit de la maximisation de son utilité personnelle. Grand et Verdalle, (2006).

Le développement de la théorie de l'agence, part du postulat qu'à l'inverse des autres salariés de l'organisation, les dirigeants qui se situent au centre du nœud des contrats engageant son action, ne peuvent pas être aisément contrôlés par une instance à laquelle ils rendraient compte, car l'asymétrie d'information entre le dirigeant et son CA est très forte. Le CA n'aurait pas les moyens de vérifier la véracité et la pertinence des informations fournies par son dirigeant. L'exemple typique est la présentation des résultats annuels par le dirigeant. Le problème de contrôle est donc lié à la délégation d'une partie de la responsabilité, qui implique de contrôler ceux qui ont reçu cette délégation. Le contrôle a pour fonction de limiter les actes déviants de l'objectif de maximisation de la richesse des actionnaires dans un contexte où le manager maîtrise l'information. Selon la théorie de l'agence, les dirigeants sont les agents des actionnaires au sein des entreprises. Ces derniers, en retour de leur investissement, sont rémunérés uniquement sur la base des performances de l'entreprise. Darine B. (2013)

1-2-2 La théorie actionnariale de la gouvernance : Sécurisation de l'investissement financier.

Constituant l'approche financière de la gouvernance, la théorie actionnariale est axée sur les conflits d'intérêts entre les actionnaires d'un côté et les dirigeants de l'autre. D'un point de vue conceptuel, la théorie actionnariale de la gouvernance repose sur la branche normative de la théorie de l'agence – le courant dit « principal-agent » ou « actionnaires/dirigeants » qui s'adosse aux postulats du modèle du comportement humain présentés par Jensen et Meckling (1994). Ainsi, l'objectif du dispositif de gouvernance est de mettre en place un certain nombre de mécanismes permettant de discipliner le dirigeant et de réduire son espace

discrétionnaire afin de sécuriser l'investissement financier des actionnaires. La création du maximum de valeur passe exclusivement par la discipline du dirigeant.

Cette théorie inspirée du fonctionnement de la firme managériale anglo-saxonne présente de nombreuses limites. Pour Charreaux (2004) : « elle ne permet pas d'expliquer le fonctionnement des systèmes non anglo-saxons », notamment les économies des pays non anglo-saxons où l'Etat et les banques ont un rôle important dans le financement des entreprises. De plus, à son avis, le réalisme de cette théorie est remis en question par le rôle de plus en plus marginal joué par les actionnaires dans le financement des entreprises. Par ailleurs, tenant compte du fait que les actionnaires ne constituent pas les seuls créanciers résiduels de l'entreprise et du lien peu probable, qualifié d'ambigu par Charreaux (2004), entre les mécanismes disciplinaires et la création de valeur actionnariale, les travaux et la réflexion sur la gouvernance ont été étendus à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

1-2-3 La théorie partenariale de la gouvernance : prise en compte des intérêts de l'ensemble des apporteurs de ressources

La théorie partenariale de la gouvernance permet de prendre en compte l'apport de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise dans le processus de création et de répartition de la valeur. Dans cette approche, la firme est considérée comme une équipe de facteurs de production dont les synergies sont à l'origine de la création de valeur. La valeur est ainsi créée par convention des efforts de l'ensemble des parties prenantes : c'est une valeur partenariale. Contrairement à l'approche précédente, les actionnaires ne sont pas les seuls concernés par la création et la répartition de la valeur. Mais, comme dans l'approche actionnariale, la création et surtout la répartition de la valeur passent principalement par la discipline du dirigeant. De plus, les hypothèses conceptuelles sous-tendant cette approche sont identiques à celles retenues dans la théorie actionnariale, notamment celles liées à l'opportunisme des dirigeants. Ainsi, bien qu'elle possède une meilleure valeur explicative et une vision plus large de la notion d'efficience, l'approche partenariale n'explore pas le processus de création de valeur à travers l'apprentissage et l'innovation.

1-2-4 La théorie cognitive de la gouvernance : une autre vision de la création de valeur

Cette théorie rejette l'hypothèse de rationalité substantielle au profit d'une rationalité dite procédurale. La rationalité ne s'apprécie plus en fonction des décisions mais des

processus qui les régissent. Dans cette approche théorique de la gouvernance, la création de valeur dépend en priorité de l'identité et des compétences qui sont conçues comme une toute cohérente citée par Charreaux G. (2002). De même, le schéma de création et d'appropriation de la valeur qui la sous-tend diffère de celui sous-jacent aux théories disciplinaires. L'organisation est perçue comme un répertoire de connaissances capable de percevoir les nouvelles opportunités, créatrices de valeur de façon durable. La valeur naît selon l'étude de Charreaux G. (2002) de la capacité du management à imaginer, percevoir, construire de nouvelles opportunités productives. Une importance particulière est donc, dans le cadre de cette approche de la gouvernance, accordée à la dimension productive tant du point de vue de l'innovation que de la coordination.

Dans une optique cognitive, Charreaux G. (2002) définit la gouvernance des organisations comme l'ensemble des mécanismes permettant d'augmenter le potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation.

Chacune de ces théories indique des modes différents de création de valeur. Si les deux premières théories ont une vision relativement statique de la création de valeur, l'approche cognitive en donne une vision plus dynamique. Ces trois théories retiennent une conception différente de la gouvernance et en fin des mécanismes à mettre en place. Nous tenterons à travers notre étude de déterminer laquelle de ces approches théoriques rend le mieux compte des réalités des entreprises publiques en matière de gouvernance.

1-3 Les mécanismes de la gouvernance d'entreprise

1-3-1 Les mécanismes internes de la gouvernance d'entreprise

Les mécanismes internes de gouvernement sont les moyens internes à l'entreprise permettant de discipliner les dirigeants afin qu'ils agissent dans l'intérêt des actionnaires. Parmi ces différents moyens, on distingue notamment le rôle disciplinaire assumé par le CA d'une part, et les méthodes d'incitation par la rémunération des dirigeants d'autre part.

La rémunération des dirigeants par des stock-options leur permettant d'acquérir des actions dans le futur permet parmi les différents modes de rémunération de mieux aligner les intérêts du dirigeant sur ceux des actionnaires, car il doit valoriser les actions de l'entreprise pour accroître la valeur de ses stock-options. Cette forme de rémunération s'est par conséquent beaucoup développée ces dernières années et l'on considère que dans la plupart

des grandes sociétés, plus de 50% des revenus des chefs d'entreprises sont indexés sur la valeur boursière de leur société Pollin J.P. (2002), cependant concernant l'entreprise publique il est impossible de rémunérer les dirigeants par le biais des stock-options, ces derniers nécessitant la cotation des titres.

Selon la théorie de l'agence, le CA est donc le principal mécanisme interne permettant de contrôler l'opportunisme des dirigeants à condition qu'il soit efficace. Les règles et les pratiques qui définissent la composition et le fonctionnement de ces conseils sont différentes d'un pays à l'autre. En Afrique le rôle du CA est précisé par le code OHADA, c'est le CA qui nomme et révoque le président-directeur général et les directeurs généraux et qui fixe leur rémunération.

Il doit notamment s'assurer que les décisions prises par les dirigeants servent les intérêts des actionnaires. L'efficacité d'un CA est fonction de son indépendance, qui dépend surtout, d'après la littérature, de la structure du CA (administrateurs internes /administrateurs externes).

Le fonctionnement des conseils d'administration des entreprises publiques est fort influencé par les sphères politiques, le CA est supposé exercer ses responsabilités et ses pouvoirs sans qu'il fasse l'objet d'un contrôle direct et régulier de la part du gouvernement, or les nominations et révocations des dirigeants sont faites par l'état actionnaire. Le CA résiste peu aux pressions du ministre de tutelle ou du gouvernement lorsqu'il faut faire des choix stratégiques engageant l'avenir de l'entreprise, nommé les dirigeants, les membres du conseil, et les présidents du conseil. En Afrique la nomination comme président du CA dans les entreprises publiques apparaît souvent comme une reconnaissance par l'état des services rendus à la nation par ceux qui y sont nommés, c'est donc l'état qui véritablement décide de ces nominations. L'indépendance des conseils d'administration dans les entreprises publiques est par conséquent illusoire.

On peut également rechercher des explications à la faiblesse du contrôle exercé par le CA des entreprises publiques dans le manque d'incitations suffisantes des administrateurs lié à l'absence légale de rémunération et d'implication de la responsabilité personnelle (à l'exception des personnes qualifiées) ou encore à la proximité existant entre les administrateurs représentant l'état et les dirigeants issus de la haute fonction publique Charreaux G.(1997) et des grandes écoles élitistes comme les écoles nationales d'administration en Afrique. Concernant la rémunération, l'acte uniforme OHADA a supprimé les tantièmes prévus dans la législation précédente, les administrateurs ne peuvent

donc percevoir conformément à l'article 430, que les jetons de présence et des rémunérations exceptionnelles pour les missions ou mandats particuliers (président –directeur général, président du CA, directeur général), toutes autre rémunérations devant être soumises sous réserve du respect de la procédure des conventions réglementées, à l'autorisation préalable du CA.

1-3-2 Les mécanismes externes de gouvernance

Les mécanismes externes de gouvernance reposent essentiellement sur le marché des prises de contrôle, sur le marché des biens et des services, et sur le marché du travail des dirigeants.

Les OPA agissent comme une menace directe et indirecte à l'égard des dirigeants incompetents ou trop peu soucieux de l'intérêt des actionnaires. La simple menace d'une OPA peut contraindre les dirigeants craignant de perdre leur emploi à maximiser la valeur actionariale, car de façon générale une prise de contrôle s'achève souvent par le transfert de contrôle, la disparition des entreprises peu performantes et le licenciement des dirigeants incompetents.

Shleifer A. et Vishny R. W. (1989), suggèrent cependant que les OPA hostiles, que la théorie de l'agence interprète comme des opérations de discipline réalisées par des équipes dirigeantes performantes pour éliminer les dirigeants les moins efficaces du marché, peuvent constituer des stratégies d'enracinement pour les dirigeants désireux de conserver leur place à la tête de l'entreprise. Les sociétés rachetées peuvent représenter des investissements spécifiques au capital humain des dirigeants et augmenter le coût de leur remplacement pour les actionnaires Alexandre H. et Paquerot M. (2000). Par ailleurs le recours à un tel mécanisme pour discipliner les dirigeants n'est guère possible dans les entreprises publiques, d'une part parce que ces entreprises échappent à la discipline des marchés des capitaux, d'autre part parce que leurs titres financiers sont inaliénables.

Les marchés des biens et services permettent aussi de discipliner les dirigeants notamment en cette ère d'une mondialisation des échanges source d'une concurrence acharnée entre les entreprises. La gestion d'un dirigeant au détriment des actionnaires se verra limitée par la pression concurrentielle Amann B. et Couret A. (1992), la pression concurrentielle constitue en effet une menace de sanction pour les dirigeants les moins performants dont les entreprises qu'ils gèrent présentent des coûts élevés qui obèrent leur compétitivité. L'insuffisance des

résultats voire la disparition éventuelle de ces entreprises entraînerait également la perte d'emploi de leurs dirigeants.

La pression concurrentielle considérée comme un mécanisme de discipline, peut entraîner des effets pervers en incitant des dirigeants moins performants à entreprendre des investissements fortement risqués de façon à pouvoir continuer à générer des profits comparables aux concurrents. Charreaux G. (1997). Le marché des biens et services ne peut jouer pleinement un rôle de discipline concernant les dirigeants des entreprises publiques du fait de la théorie des rentes et de celle du « public choice ». Les entreprises publiques lorsqu'elles sont des monopoles naturels ou se situent dans des secteurs très réglementés comme c'est souvent le cas échappent à la concurrence. Etant en situation de rente, les dirigeants jouissent d'un faible contrôle de l'état actionnaire.

Les dirigeants opportunistes peuvent par ailleurs servir leurs intérêts en mettant en avant la primauté de l'intérêt général pour justifier des marges faibles réalisées par les entreprises dont ils sont responsables.

Alchian et Demsetz (1972), mettent en avant le marché des dirigeants comme le mécanisme principal de discipline des dirigeants mais ce mécanisme est inopérant pour ce qui est des entreprises publiques. Le marché managérial lorsqu'il est concurrentiel utilise les deux leviers identifiés dans la théorie de l'agence : la menace d'éviction et la rémunération Allemand I. (2006). Il permet de sanctionner les dirigeants non performants, en favorisant la décision de leur remplacement par son offre de candidats de qualité, il pénalise ex post les dirigeants révoqués dans la mesure où les pénalités appliquées par le marché managérial sont substantielles (difficulté de retrouver un nouvel emploi, faiblesse relative de la rémunération si le dirigeant retrouve un autre emploi), il offre une récompense aux dirigeants performants (postes plus avantageux). Ainsi selon Charreaux G. (1997), un marché concurrentiel des dirigeants devrait permettre d'orienter les dirigeants plus efficaces vers les entreprises les plus performantes qu'elles soient privées ou publiques. Une telle allocation exige d'une part une bonne évaluation du potentiel des managers, or la valorisation de l'immatériel pose problème, l'évaluation du dirigeant doit tenir compte à la fois, de l'appréciation du capital humain managérial, de l'évaluation du dirigeant en fonction de la performance des entreprises où il a exercé précédemment, et enfin l'analyse de l'adéquation du profil du candidat aux spécificités et besoins de la cible. L'évaluation du dirigeant apparaît donc fort complexe. D'autre part, il faudrait que les entreprises les plus performantes soient disposées à recruter ces dirigeants les plus performants. La nomination des dirigeants dans les entreprises publiques ne semble pas

obéir uniquement à ces règles, sinon comment expliquer la présence du même dirigeant à la tête d'une entreprise publique durant des décennies alors qu'elle alterne des phases de performances et des phases de déficits, comment expliquer la nomination à la tête d'une entreprise publique plus prestigieuse de certains dirigeants n'ayant pas été performants où ils ont exercé précédemment. Le recrutement du dirigeant d'une entreprise publique ne dépend donc pas essentiellement de ses compétences managériales, la politique y joue un rôle privilégié, ce qui tend à réduire l'effectivité du marché des dirigeants comme mécanisme de discipline des dirigeants.

Au-delà de l'impact du politique dans le recrutement des dirigeants des entreprises publiques, Stiglitz J. E. et Edlin A.S. (1992) montrent, comment des dirigeants opportunistes peuvent manipuler le processus d'enracinement qui tend à réduire l'efficacité du marché managérial et qui ne peut être réduit que si le coût de sortie du dirigeant opportuniste et donc la perte de rente concernant les informations pour dissuader les managers concurrents de postuler à la direction de l'entreprise. Il s'agit d'un investissement idiosyncrasique qu'il a réalisés et inférieur aux gains futurs générés par le changement du dirigeant.

Les mécanismes de gouvernance tant internes qu'externes dans les entreprises publiques s'avèrent peu efficaces pour discipliner les dirigeants et les conduire à maximiser la valeur actionnariale. Ce qui explique aussi la faible performance des entreprises publiques par rapport aux entreprises privées.

2- CONCEPT DE PERFORMANCE

La notion de performance a été abordée par plusieurs auteurs. Etymologiquement, le mot performance provient de l'ancien français « parformance » qui signifie : exécution, achèvement.

Pour de nombreux théoriciens, la performance est le résultat d'un ensemble de démarche, d'actions menées au cours de la vie d'une structure. Dans le domaine de la gestion, la définition de la performance est strictement rattachée à l'entreprise et varie d'un auteur à autre. L'usage extensif du mot lui donne un contour assez vaste, sans pour autant lui conférer une définition claire et intrinsèque.

Dans son livre « Elément de gestion financière » M .MAPAPA (2007) apportera plus d'éclaircissement sur le concept en définissant la performance comme « le degré de réalisation des objectifs que les propriétaires assignent à l'entreprise. Elle se détermine par

l'évolution de la rentabilité de l'entreprise » L'analyste mènera son diagnostic à l'un de ces objectifs. D'une manière générale, on sait que l'objectif principal poursuivi par l'entreprise privée est la rentabilité. Pour réaliser cet objectif principal prioritaire, l'entreprise doit mettre en œuvre différents facteurs de production qui exigent qu'on connaisse leur niveaux. Ces facteurs pousseront l'analyste à examiner la performance de l'entreprise sur plusieurs points de vue. Ainsi on distingue :

- La performance commerciale ;
- la performance économique ;
- La performance financière ;
- La performance sociale.

La performance économique est mesurée par l' indicateur 'Return On Investment' (ROI) brut qui définit la rentabilité économique de tous les capitaux économique (investis) dans l'entreprise. Il est déterminé par le rapport entre 'Earning Before Interest and Taxe' (EBIT) et de l'actif total. Elle peut être aussi mesurée par le Ratio net qui ne compte que les capitaux fixes.

$$\text{ROI brut} = \text{EBIT} / \text{Total actif}$$

$$\text{ROI net} = \text{EBIT} / \text{Actif fixes}$$

La performance financière est étroitement liée à la performance économique ; elle est mesurée par plusieurs Ratios :

- La rentabilité (ROI) : ce Ratio, rapport des indicateurs de résultats à des indicateurs relatifs aux montants des ressources mises en œuvre. Le ratio le plus souvent utilisé est le 'return on equity' (ROE).

$$\text{ROE} = \text{résultat de exercice} / \text{capitaux propre.}$$

2-1 AUTRES FORME DE PERFORMANCE

2-1-1 LA PERFORMANCE SOCIO-ORGANISATIONNELLE

L'entreprise, comme organisation, revêt aujourd'hui une importance capitale dans l'appréciation de la performance, qu'il s'agisse de la conception d'une structure organisationnelle ou de l'interaction ou du social et de l'économique.

A- PERFORMANCE SOCIALE

Bien que des entreprises atteignent la performance économique et subissent ensuite les conséquences sociales d'un mauvais partage du profit, ou du peu d'attention accordé au domaine social.

Une analyse approfondie de l'entreprise laisserait entrevoir une appréciation moins théorique et plus réaliste de la réalité sociale de l'entreprise. On peut ainsi faire référence aux points d'évaluations suivants :

-La nature des relations sociales qui interagit sur la qualité des prises de décision collectives ;

-L'importance des conflits et des crises sociales (nombre, gravité, dureté...) ;

-Le niveau de satisfaction des salariés (que l'on peut apprécier par des enquêtes d'opinion internes) ;

-Le « turn over », indicateur de la fidélisation des salariés de l'entreprise ;

-L'absentéisme et le retard au travail (signe de démotivation ou de travail ennuyeux, dangereux ou difficile) ;

-Le climat social de l'entreprise (appréciation toute subjective de l'ambiance au sein de l'entreprise et des groupes qui la composent) ;

-Le fonctionnement des institutions représentatives du personnel (comité d'entreprise ou d'établissement) ;

-Le fonctionnement des cercles de qualité (le nombre et les résultats des actions) et la participation aux décisions.

L'attention portée aux relations sociales dans les entreprises est devenue un facteur essentiel du bon fonctionnement des organisations mondiales. La distinction (autre que simplement sémantique) entre le vocable de ressources humaines et celui de relations humaines est sans doute révélatrice de l'attitude et des choix de l'entreprise en la matière.

B-PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. Comme le signale Kalika M. (1998) les mesures de l'efficacité organisationnelles ne se situent pas au même plan d'appréhension de l'efficacité que les mesures économiques et sociales. Il s'agit de mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ses indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leur première manifestation, avant que les effets induits par celle-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique. On peut retenir ici les quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle définis par M. Kalika :

- Le respect de la structure formelle,
- les relations entre les composantes de l'organisation (logique d'intégration organisationnelle)
- La qualité de la circulation de l'information,
- La flexibilité de la structure.

Ses quatre facteurs permettent de se poser les bonnes questions quant à l'efficacité d'une structure, sans pour autant donner les clés de la définition d'une configuration organisationnelle. Il reste que l'appréciation de la performance organisationnelle relève de l'observation des comportements d'acteurs au sein de l'organisation et qu'il n'est pas facile d'en donner une interprétation simple. Le jugement sur l'efficacité structurelle et devient la clef de voûte de la performance des organisations modernes, surtout lorsqu'elles deviennent virtuelles.

2-1-2 PERFORMANCE ECONOMIQUE ET FINANCIERE

La mesure quantitative de la performance économique reste très souvent l'élément principal qui guide l'évaluation de l'entreprise (par exemple dans les multiples modèles financiers d'évaluation). On constate que cette mesure fait preuve

d'une importance dispersion sectorielle .Une bonne appréciation de ce critère de performance mérite d'importance nuance.

A-NOTION DE RENTABILITE ET CALCUL DE RATIOS

La rentabilité ou le rendement de l'entreprise peut s'analyser en terme de formation du résultat et en terme de chaines de ratios caractéristiques. La notion de rentabilité peut être abordée sous plusieurs aspects :

a- LA RENTABILTE ECONOMIQUE

Encore appelée rentabilité des actifs économiques. Elle est mesurée par le taux de rémunération de l'ensemble des ressources stable employées par l'entreprise (propre et emprunt)

Exprimé sous forme de taux le ratio a pour dénominateur le total des actifs. On assimile donc la rentabilité économique à la rentabilité des actifs économique. Au numérateur, on peut faire figurer le résultat d'exploitation, ou l'EBE ou encore la valeur ajoutée. On retiendra le ratio suivant :

$$\frac{\text{Résultat d'Exploitation}}{\text{Total actif}}$$

Décomposition de la rentabilité économique

Pour interpréter la rentabilité économique, on peut décomposer le taux en deux facteurs.

$$\frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Total de l'actif}} = \frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Chiffre d'affaire}} \times \frac{\text{Chiffre d'affaire}}{\text{total actif}}$$

Résultat d'exploitation

Le ratio, ----- mesure la marge nette, c'est-à-dire une profitabilité
Chiffre d'affaire

par rapport au CA. Il mesure l'efficience industrielle ou commerciale de l'entreprise.

Chiffre d'affaire

Le ratio, ----- mesure la rotation de l'actif c'est-à-dire l'intensité de
Total de l'actif

l'utilisation des ressources de l'entreprise.

b-RENTABILITE FINANCIERE.

La rentabilité financière est encore appelée rendement des capitaux propre. Elle est estimée par le taux de rémunération des capitaux investis par les propriétaires de l'entreprise. Le ratio a pour dénominateur les capitaux propres hors résultat de l'exercice. Le ratio est donc le suivant :

$$\frac{\text{Résultat courant}}{\text{Capitaux propre}}$$

Certains auteurs ajoutent la moitié du résultat de l'exercice aux capitaux propres. Le dénominateur représente alors le niveau moyen des capitaux propres au cours de l'exercice, c'est-à-dire la moyenne entre les capitaux à l'ouverture après répartition et les capitaux à la clôture, avant répartition.

Décomposition de la rentabilité financière

Le ratio de rentabilité financière peut être décomposé en un produit de plusieurs autres ratios :

$$\frac{\text{Résultat courant}}{\text{Capitaux propres}} = \frac{\text{résultat courant}}{\text{Chiffre d'affaire}} \times \frac{\text{Chiffre d'affaire}}{\text{actif total}} \times \frac{\text{Actif total}}{\text{Capitaux propres}}$$

Le ratio, $\frac{\text{Résultat courant}}{\text{Chiffre d'affaire}}$ mesure la marge nette

Le ratio, $\frac{\text{Chiffre d'affaire}}{\text{Actif total}}$ mesure la rotation de l'actif

Le ratio, $\frac{\text{Actif total}}{\text{Capitaux propres}}$ est le ratio d'endettement global

Il exprime ainsi :

$$\frac{\text{Passif total}}{\text{Capitaux propres}} = \frac{\text{capitaux propres} + \text{dettes totales}}{\text{capitaux propre}} = 1 + \frac{\text{dettes totales}}{\text{capitaux propres}}$$

(Gestion financière DEFC/ MSTCF/ 2006 page 128)

c-AUTRE DECOMPOSITION DE LA RENTABILITE

Effet de levier

L'effet de levier correspond à une décomposition de la rentabilité entre le rendement d'actif et la rentabilité des capitaux propres. Le rendement d'actif (rentabilité avant charges financières) est le rapport entre le bénéfice net et les charges financières d'une part, et le montant de l'actif (ressources investies dans l'entreprise) d'autre part. La rentabilité des capitaux propres est toujours égale au rapport entre le bénéfice net et les capitaux propres de l'entreprise.

Si l'on appelle :

- i, le cout moyen des dettes (charges financières/dettes totales) et
- r, le rendement d'actif,

On obtient :

$$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}} = r + (r - i) \times \frac{\text{Dette}}{\text{Capitaux propres}}$$

Ainsi, le rendement d'actif r s'accroît du différentiel de cout financier (r- i) multiplié par le levier, d'autant plus élevé que l'endettement est fort. Cet effet de levier est positif si (r- i) est positif et négatif dans l'autre cas.

Il s'agit ici d'une approche compréhensive de la performance économique ou la rentabilité des capitaux propres dépend à la fois d'une efficacité d'exploitation et de la structure d'endettement (levier et coût des dettes).

3- Effet des caractéristiques du CA sur la performance financière des entreprises

3-1 Indépendance des membres du CA et performance financière :

Il s'agit de la caractéristique la plus importante du CA permettant de refléter la qualité de gouvernance d'une entreprise. Cette notion a toujours occupé l'intérêt de plusieurs recherches. En effet, les études antérieures ont mis l'accent sur la distinction entre les administrateurs externes et les administrateurs internes.

La littérature a souligné l'efficacité de l'indépendance du conseil comme étant un mécanisme réduisant la latitude du manager et son opportunisme. Ils corroborent l'hypothèse selon laquelle les membres indépendants tendent à atténuer les conflits d'agence entre les dirigeants et les managers Alexandre et al, (2000).

A cette mesure, de nombreuses recherches ont montré qu'une proportion élevée d'administrateurs indépendants dans le CA améliore la qualité de la publication financière et par la suite la performance financière des entreprises Chen et al, (2000).

Les administrateurs externes peuvent s'opposer librement aux décisions prises par le dirigeant. Ces membres ont de plus grands motifs pour prendre des décisions favorisant la maximisation de la richesse des actionnaires.

Les recherches empiriques quant à la relation entre la composition du conseil et la performance financière de la firme sont loin d'être unanimes. Plusieurs travaux antérieurs ont montré que la présence d'administrateurs externes a un effet positif sur la performance à l'instar des études de Byrd et al, (1992) ainsi que Lee et al, (1992) qui supposent que la présence d'administrateurs externes protège les intérêts des actionnaires lorsqu'il y a conflit d'agence.

D'autres auteurs comme Hermalin et al, (1991), Bhagat et Black, (2000) aboutissent à une relation non significative entre la fraction d'administrateurs externes dans le conseil et la performance.

3-2 La fréquence de réunions et la performance financière :

Parallèlement à l'autre caractéristique du CA précédemment identifiée, la fréquence de réunions du conseil peut être considérée comme étant élément clé pour l'efficacité du conseil. En effet, il y a des explications à la fois pour et contre une relation positive entre la fréquence de réunions et la performance financière des entreprises.

Un balayage de la littérature économique et financier nous a permis de conclure que le lien entre la fréquence des réunions du CA et la performance financière débouche sur des conclusions contradictoires.

En effet, certains auteurs à l'instar de Godard et al (2004), avaient montré que l'augmentation significative du nombre de réunions du conseil à un impact positif sur la performance financière des entreprises Françaises.

Cependant, d'autres recherches à l'instar de l'étude de Vafeas, (1999) qui prévoit que l'augmentation du nombre de réunions du conseil n'est pas synonyme de l'existence d'une bonne performance financière.

3-3 Taille du CA et performance financière

La littérature s'est largement intéressée à l'étude de l'influence de la taille sur la performance financière de l'entreprise.

Un balayage de la littérature économique et financière nous a permis de conclure que le lien entre la taille du CA et la performance financière débouche sur des conclusions contradictoires. Par conséquent, l'unanimité n'est pas prouvée à propos de cette relation.

En effet, plusieurs chercheurs avancent que le nombre d'administrateurs peut influencer le fonctionnement du conseil et par conséquent la performance financière de l'entreprise. Certains auteurs semblent en faveur d'un conseil de grande taille. En effet, dans un environnement incertain, plus la taille du conseil est grande, plus les différentes connaissances des administrateurs permettent d'améliorer la performance et d'exercer un contrôle efficace sur le dirigeant Kiel et al, (2005) et Link et al, (2006).

Toutefois, un autre courant de la littérature montre que les conseils de grande taille sont moins efficaces et ont un impact négatif sur la performance de l'entreprise. En effet, lorsque le conseil est de grande taille, cela peut présenter une barrière au contrôle de la gestion de l'entreprise à cause de la mauvaise coordination, flexibilité et communication.

Bhagat et Black (2002), Odegaard et al (2004) stipulent que les conseils de petite taille créent plus de valeur que les conseils de grande taille. Cette divergence des résultats permet de conclure qu'il n'y a pas de consensus sur l'impact de la taille du CA sur sa capacité de surveillance. Certains plaident en faveur d'une plus grande taille. D'autre au contraire montre qu'un nombre réduit d'administrateurs renforce le contrôle du conseil et par la suite améliore la performance financière des entreprises.

PARAGRAPHE 2 : LES HYPOTHESES

2- Les hypothèses de l'étude (H)

Les objectifs spécifiques seraient sans intérêt si on ne prend pas connaissance des hypothèses spécifiques.

H1- La présence d'un pourcentage important d'administrateurs indépendants dans le CA influence positivement la performance financière de BT SA.

H2- La fréquence des réunions du CA affecte positivement la performance financière de BT SA.

H3- La taille du CA affecte négativement la performance financière de BT SA.

PARAGRAPHE 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

3-METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

La méthodologie de recherche est l'ensemble des démarches menées pour la collecte des données et informations, leurs traitements en vue de générer des résultats qui permettent d'atteindre les objectifs fixés. Ainsi, notre méthodologie de recherche sera subdivisée en trois à savoir :

- Données collectées et outils de collecte des données
- Mode de traitement
- Techniques d'analyse des données

3-1 Données collectées et outils de collecte des données

3-1-1 Données collectées

Pour montrer l'effet des caractéristiques du CA sur la performance financière de BT SA, nous avons collectés les données des états financiers de BT SA de 2009 à 2013.

3-1-2 Outils de collecte des données

Elle permet ici de mobiliser des informations nécessaires à la vérification des hypothèses formulées dans le cadre de la recherche. On utilisera la recherche documentaire et les entretiens.

3-1-2-1 Recherche documentaire

La recherche documentaire consiste à recueillir les informations liées à la gouvernance d'entreprise et à la performance de BT SA. Ces dernières sont rendues possibles par l'exploitation des anciens mémoires et des recherches sur internet.

3-1-2-2 Les entretiens

Afin d'avoir les informations fiables sur l'entreprise pour mener à bien notre étude nous nous sommes entretenus avec certains responsables au sujet de la gouvernance et performance de BT SA.

3-2 modes de traitement

Le traitement des données a consisté au regroupement des éléments essentiels en rapport avec la question centrale de notre thème. Ce traitement de donnée a permis de nous familiariser avec les travaux réalisés sur la gouvernance et son effet sur la performance afin de mieux cerner le problème à résoudre.

3-3 Techniques d'analyse des données

3-3-1 Statistique descriptive

A ce niveau la présentation et analyse des données sont faites par une analyse bi-variée à l'aide des outils statistiques comme les tableaux et les graphiques.

3-3-2 Outils d'analyses

Pour mener à bon nos analyses, nous avons mis à contribution comme outil d'analyse les variables.

3-3-2-1 LA VARIABLE DEPENDANTE

La performance sous ses différentes mesures est la variable endogène sur laquelle agissent les autres variables dans nos estimations. Notre objectif est d'étudier l'effet des

variables explicatives sur la performance financière. Au total, un type de mesure de performance financière est prise en compte dans notre étude : il s'agit de la performance financière mesurée par le ROE. Utiliser cette mesure de performance financière s'avère très important, dans la mesure où cette mesure permet de tenir compte des différentes caractéristiques de l'entreprise. En effet, le ROE est un ratio financier qui permet de mesurer l'efficacité du management de l'entreprise.

ROE (Return on Equity) représente la rentabilité des capitaux propres et exprime la capacité des capitaux investis par les actionnaires à dégager un certain niveau de bénéfice net. Plusieurs auteurs ont aussi utilisé cette mesure de performance financière comme Bouri et Bouazis, (2007), Broun et Caylor, (2004). La mesure qu'on retient pour mesurer le ROE est :

$$\text{ROE} = \frac{\text{Bénéfice net}}{\text{Capitaux propres}}$$

3-3-2-2 LES VARIABLES INDEPENDANTES

- INDEPENDANCE DES MEMBRES DU CA (IND-CA)

L'indépendance des membres du CA est la caractéristique la plus importante du CA qui permet de refléter la qualité de gouvernance d'une entreprise. Elle permet de faire la distinction entre administrateur interne et externe.

Pour tenir compte de cet effet de l'indépendance des membres du CA sur la performance nous utilisons le nombre d'administrateur indépendant divisé par le nombre d'administrateur siégeant au CA. Cette mesure a été utilisée par des auteurs comme : Byrd et al (1992), Lee et al (2002).

$$\text{IND-CA} = \frac{\text{Nombre d'administrateur indépendant au CA}}{\text{Nombre d'administrateur siégeant au CA}}$$

- FREQUENCE DES REUNIONS (FRE-RE)

La fréquence des réunions est un élément clé pour l'efficacité du CA et a un effet sur la performance financière. En tenant compte de cet effet sur la performance nous utilisons le nombre de réunions du CA par an. Cette mesure a été utilisée par Godard et al (2004)

$$\text{FRE-RE} = \text{nombre de réunion du CA par an.}$$

- TAILLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (TA-CA)

Elle représente le nombre d'administration siégeant au CA et un effet sur la performance financière. Elle a été utilisée par Bhagat et Black (2002) dans leur étude.

TA-CA=nombre d'administrateur siégeant au CA

PARAGRAPHE 4 : STRATEGIE DE VALIDATION DES HYPOTHESE

L'hypothèse 1 selon laquelle « **la présence d'un pourcentage important d'administrateurs indépendants dans le CA influence positivement la performance financière de BT SA** » sera confirmée si la variable IND-CA bouleversera la performance financière mesurée par le ROE. Dans le cas contraire elle sera infirmée.

L'hypothèse 2 selon laquelle « **la fréquence des réunions du CA affecte positivement la performance financière de BT SA** » sera confirmée si la variable FREQ-CA évoluera dans le même sens que la performance financière mesurée par le ROE. Dans le cas contraire elle sera infirmée.

L'hypothèse 3 selon laquelle « **la taille du CA affecte négativement la performance financière de BT SA** » sera confirmée si la variable TAI-CA évoluera dans le sens contraire que la performance financière mesurée par le ROE. Dans le cas contraire elle sera infirmée.



**CHAPITRE III : ANALYSE
EMPIRIQUE**

Dans ce chapitre, nous allons procéder à la présentation des résultats et vérification des hypothèses des recherches en section I et à faire une analyse critique sur la gouvernance et performance de BT SA afin de formuler des recommandations comme solution aux différents problèmes en section II.

SECTION 1 : PRESENTATION DES RESULTATS ET VERIFICATION DES HYPOTHESES

Dans cette section, nous allons présenter les effets des caractéristiques du CA sur la performance sous forme de tableaux et graphiques en paragraphe 1 et la vérification des hypothèses en paragraphe 2.

PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION DES EFFETS DES CARACTERISTIQUES DU CA SUR LA PERFORMANCE FINANCIERE DE BT SA.

1- ANALYSE DE LA RENTABILITE FINANCIERE DE BT SA

Elle s'est faite par l'analyse de son tableau d'évolution.

TABLEAU N°4 : EVOLUTION DE LA RENTABILITE FINANCIERE

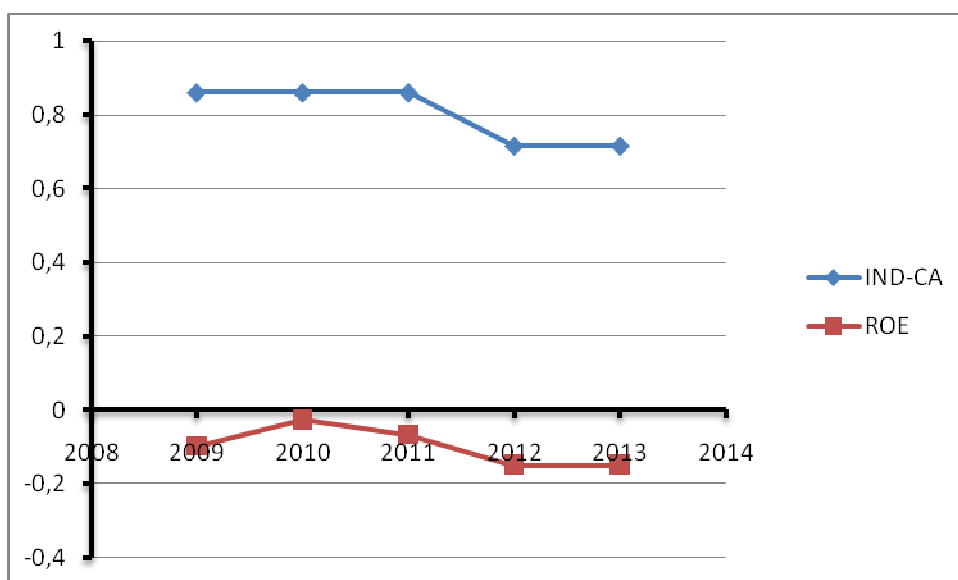
Eléments	2009	2010	2011	2012	2013
BN	3809164232	-2526893890	-6021121236	-9797668772	-8567687181
CP	-38511459240	94560183921	88528338053	65442520545	56874833364
ROE	-0,099	-0,027	-0,068	-0,15	-0,15

SOURCE : Etabli par nous même à partir des états financiers.

Les résultats présentés dans le tableau nous montrent que BT SA a une rentabilité financière négative durant toute la période d'étude. Ainsi, cette rentabilité est comprise entre -0,15 (-15%) et -0,027(-2,7%) avec une moyenne de -0,098 (-9,8%), alors BT SA n'est pas financièrement performante.

1-1 Effet de l'indépendance des membres du CA sur la performance financière de BT SA

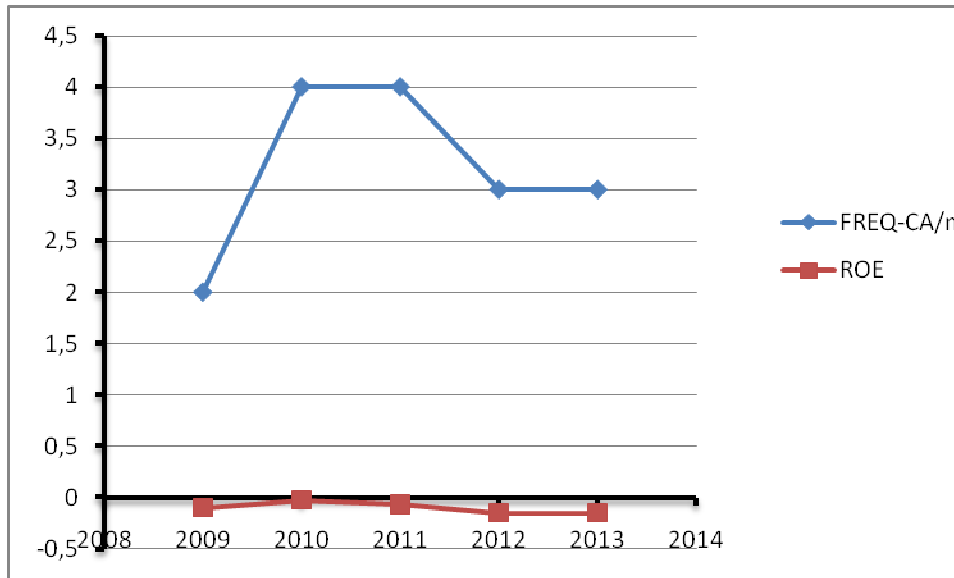
GRAPHIQUE N°1 : EVOLUTION DU RAPPORT (IND-CA/nombre total d'administrateur) ET LA PERFORMANCE FINANCIERE DE BT SA.



De l'analyse de ce graphique, il ressort que la variable indépendance des membres du CA a variée. Cette variable est restée constante de 2009 à 2011 et a diminuée tout en étant constante entre 2012 et 2013. Cette variation est conforme à la variation de la rentabilité financière.

1-1.1 Effet de la fréquence des réunions sur la performance financière de BT SA.

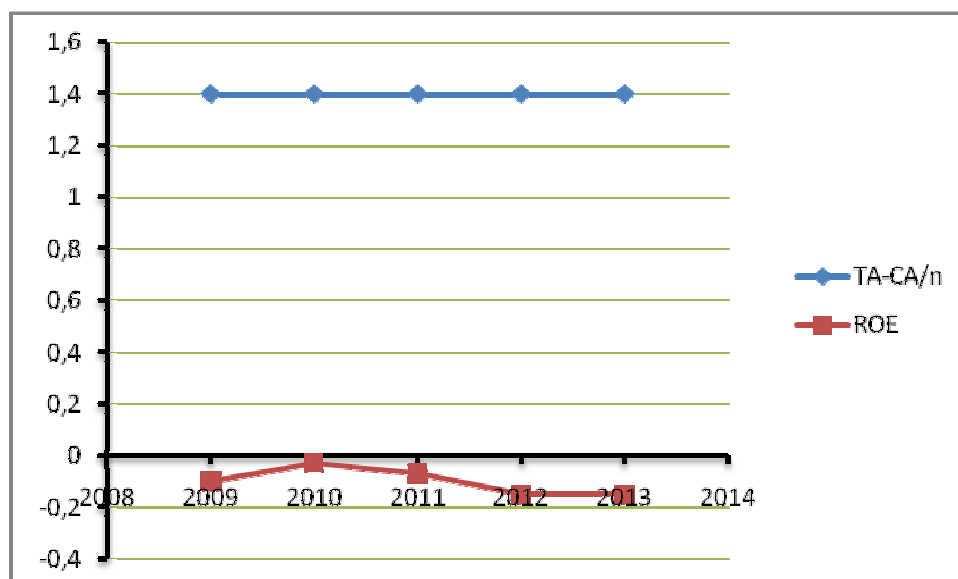
GRAPHIQUE N°2 : EVOLUTION DE LA FREQUENCE DES REUNIONS ET LA PERFORMANCE FINANCIERE DE BT SA



De l'analyse du graphique, il ressort que la variable fréquence des réunions a variée. Cette variable a augmentée de 2009 à 2010 puis est restée stable entre 2010 et 2011 jusqu'à diminuer progressivement entre et devient stable entre 2012 et 2013. Ce qui est aussi conforme aussi à l'évolution de la rentabilité financière.

1-2 Effet de la taille du CA sur la performance financière de BT SA

GRAPHIQUE N°3 : EVOLUTION DE LA TAILLE DU CA ET LA PERFORMANCE FINANCIERE DE BT SA



De l'analyse du tableau et du graphique nous constatons que la variable taille du CA n'a pas variée durant la période considérée. Quand bien même la elle n'a pas variée la performance financière a variée c'est-à-dire a augmentée de 2009 à 2010 et commence par diminuée progressivement à partir de 2010 jusqu'à devenir stable entre 2012 et 2013.

PARAGRAPHE 2 : VERIFICATION DES HYPOTHESES

HYPOTHESE N°1

Les résultats du graphique N°1 montre que la variable indépendance des membres du CA évolue dans le même sens que la PF mesurée par le ROE. Donc elle à un effet positif sur la performance financière qui est conforme à la prédiction de l'hypothèse N°1 qui stipule que la présence d'un pourcentage important d'administrateur indépendant au sein du CA influence positivement la performance financière.

HYPOTHESE N°2

De l'analyse des résultats du graphique N°2 il ressort que la variable fréquence des réunions associées à la performance financière mesurée par le ROE a un effet positif sur la performance financière. Ceci confirme l'hypothèse N°2 selon laquelle la fréquence des réunions du CA à un effet positif sur la performance financière. Ce résultat est cohérent à l'étude de Godard et al (2004) qui montre que l'augmentation significative du nombre de réunions de CA à un effet positif sur la performance financière.

HYPOTHESE N°3

L'analyse du graphique n°3 nous permet de dire que la taille du CA n'a pas un effet sur la performance financière de BT SA. Signalons que plusieurs chercheurs avaient montrés que le nombre d'administrateurs peut influencer le fonctionnement du CA et par la suite la performance financière.

SECTION II : ANALYSES CRITIQUE ET RECOMMANDATIONS

Cette section est subdivisée en deux paragraphes, le premier aborde les analyses critiques de la gouvernance et la performance de BT SA et le deuxième aborde les recommandations.

PARAGRAPHE I : ANALYSE CRITIQUE

Ce paragraphe est subdivisé en deux points, le premier point aborde l'analyse critique relatif à la gouvernance de BT SA et le deuxième point aborde les autres critiques

1- Analyse critique relative à la gouvernance de BT SA

De tout ce qui précède, nous retenons premièrement que BT SA n'est pas financièrement performante. Le problème ici est au niveau du bénéfice net qui malgré sa positivité en 2009 devient négatif durant la période de 2010 à 2013, car les charges (quotes-parts réservées aux autres opérateurs téléphonique et les charges de personnel) ont connu une augmentation pendant la période. D'où une inefficacité du management de BT SA. Les dirigeants, les responsables administratifs de BT SA, ne sont pas prêts pour le développement du secteur des télécommunications au Bénin. L'absence de volonté politique doublée de comportements sournois des acteurs a permis de comprendre qu'on ne prêche pas pour la chapelle du développement de BT SA. L'individualisme de plus en plus poussé des hommes et femmes, les pesanteurs sociologiques qui affectent les pratiques de la Bonne Gouvernance, la forte politisation de l'administration constituent des indicateurs de contre-performance pour l'ensemble de l'économie. Tout le système économique est fragilisé du fait que la facilité a gagné le cœur des Béninois. L'Homme qu'il faut n'est pas à la place qu'il faut. Plutôt, l'homme qui est là ou qu'on a nommé au poste doit contribuer à renflouer les caisses des

partis politiques afin d'en faire de puissants partis, non influençables, incontournable pendant les joutes électorales. L'amateurisme, la facilité, la gabegie ont pris d'assaut le secteur des télécommunications qui, pourtant est un secteur de pointe. Le laxisme des dirigeants au sommet de BT SA nous indique le chemin inéluctable de la complicité et du faux. Dans ce système, eux tous se tiennent la main. Il est de notoriété publique que de nos jours, c'est le système «Tu me tiens, je te tiens» qui marche. Et pendant longtemps, des milliards ont été dilapidés sans que les villages n'aient bénéficié d'infrastructures de communication.

2- Autres critiques.

L'examen de l'organisation comptable et financière de BT SA pour évaluer la fiabilité des enregistrements comptables et de l'information financière nous a permis de déceler un certain nombre de points nécessitant des améliorations.

❖ *Insuffisance relevées dans le suivi des autres produits*

Au cours des observations, nous avons relevé des insuffisances relatives à la gestion des produits suivants :

- Les produits relatifs aux télécommerces ne sont pas enregistrés dans un registre. Chaque fin de journée, une situation des encaissements est transmise à la direction commerciale pour centralisation.

Une situation mensuelle des produits de télécommerce est fournie par la Direction Commerciale à la DFP. Toutefois, nos recherches ont révélé qu'aucun rapprochement n'est opéré entre la direction commerciale et la DFP pour s'assurer de la correcte comptabilisation desdits produits.

- Les opérations de location de circuits sont initiées par la Division Facturation et Litige (DFL) et mise en œuvre par la Direction du Réseau. Les facturations sont établies mensuellement par la DFL et transmise en principe à la DFP pour comptabilisation.

Toutefois, nous avons constaté certaines insuffisances telles que :

- Le défaut de rapprochement entre la capacité facturée et la capacité réellement utilisé » ;
- Le défaut de transmission systématique des factures liées à la localisation de circuits à la DFP.

Incidence

- Risque sur l'exhaustivité du chiffre d'affaire et les encaissements ;

- Risques importants de fraude sur l'utilisation des circuits (circuits utilisés et non facturés).

Insuffisances relevées dans la gestion des immobilisations

- Les immobilisations de BTSA ne sont pas gérées par un logiciel de gestion des immobilisations ;
- Il n'existe pas de fichier de suivi d'exécution physique des projets à immobiliser ;
- Les immobilisations acquises ne sont ni référencées, ni localisées de manière rigoureuse ;
- Aucun inventaire physique annuel des immobilisations n'est réalisé à la clôture.

Incidence

- Suivi approximatif des immobilisations en occurrence celles en cours ;
- Risque de fraude et de détournement des actifs de la société ;
- Risque de sous-évaluations des actifs de la société ;
- Détermination approximative des charges d'amortissements annuels ;
- Risque de perte des actifs des immobilisations.

Absence de séparation de tâche dans la gestion des immobilisations

Il a été constaté que la tenue des immobilisations et l'enregistrement des opérations comptables relatives aux immobilisations sont des activités effectuées par une même personne au niveau du service comptabilité. Cependant aucun contrôle n'est effectué sur le fichier des immobilisations. Il n'existe aucun service dédié à la gestion et au suivi des immobilisations (moyens généraux).

Incidence

- Risque de fraude et de détournement des actifs de la société ;
- Risque de sous-évaluation des actifs de la société ;
- Détermination approximative des charges d'amortissements annuels.

Cycle achats/fournisseur

Au cours de nos travaux, nous avons constaté des insuffisances relevées dans la procédure d'acquisition des biens et services qui sont entre autres :

- Aucun rapport périodique n'est établi sur la situation des achats en cours et des commandes en suspens ;
- Aucune procédure de contrôle sur l'exhaustivité des bons de commandes et des engagements émis n'est fait ;
- Il n'existe aucun contrôle sur l'exhaustivité des enregistrements des factures fournisseurs ;
- Non existence de rapport ou fiche pour les rejets de marchandises non conformes lors des livraisons des fournisseurs.

Incidence

- Impossibilité de s'assurer de l'exhaustivité des transactions ;
- Risque de sous-évaluation des comptes de charges et dettes fournisseurs ;
- Risque de rupture de biens.

Cycle trésorerie

Les procédures de règlement comportent certaines insuffisances dont il urge de signaler :

- Les règlements par chèques aux fournisseurs sont enregistrés dans les comptes bancaires avant le retrait effectif desdits chèques par ces derniers. Ainsi, des chèques signés et comptabilisés depuis plusieurs mois ne sont pas encore retirés par les fournisseurs et cela entraîne l'existence de suspens bancaires à forte antériorité ;
- Les agences procèdent périodiquement au versement des encaissements dans leurs banques. Après versement, les bordereaux de remises sont faxés à la comptabilité du siège pour enregistrement. Toutefois, aucun rapprochement n'est effectué par le siège entre le bordereau de versement transmis par l'agence et la prise en compte dudit versement par la banque sur les relevés bancaires.

Incidence

- Suivi approximatif des encaissements et des comptes bancaires ;
- Risque de sous évaluation des comptes bancaires et des engagements fournisseurs ;
- Risque de fraude et de détournement des actifs de la société ;
- Existence de suspens à forte antériorité.

PARAGRAPHE 2 : LES RECOMMANDATIONS

Ce paragraphe est subdivisé en deux points, le premier aborde les recommandations liées aux critiques faites sur la gouvernance de BT SA et le second, les recommandations liées aux autres critiques.

1- Recommandations liées aux critiques faites sur la gouvernance de BT SA

Les recommandations qui sont formulées après la synthèse des problèmes que rencontre la gouvernance de BT SA apparaissent comme les conditions nécessaires et suffisantes pour la bonne gouvernance de BT SA. Cette bonne gouvernance qui apparaît, à son tour, comme une condition *sine qua non* d'optimisation de la performance financière, est donc à observer rigoureusement pour un développement durable de BT SA. Elles se résument ainsi :

1-1 La détermination de la politique actionnariale de l'Etat :

Pour l'exercice de sa fonction d'actionnaire, l'Etat doit définir une stratégie actionnariale claire et active. Ainsi, l'Etat se positionnera clairement en tant qu'actionnaire plutôt qu'en tant de puissance publique.

Souvent, l'Etat fixe des objectifs globaux, parfois contradictoires, pour les entreprises publiques.

Pour éviter la passivité de sa fonction d'actionnaire, l'Etat doit définir et hiérarchiser ses objectifs. Il doit non plus se contenter des objectifs, mais préciser les priorités et spécifier les arbitrages entre création de valeur et service public.

L'Etat doit définir ses objectifs spécifiques en matière de recherche de rentabilité, s'efforcer à clarifier les taux de rentabilité attendus et définir la politique de distribution des dividendes.

Le CA et les dirigeants de BT SA doivent soutenir la stratégie actionnariale de l'Etat et s'adhérer aux objectifs fixés.

1-2 La formation des administrateurs :

Les administrateurs du CA de BT SA doivent jouer leurs rôles de " management du management " : fixer les budgets, interroger la stratégie, analyser les risques, décider de l'affectation des résultats, critiquer...

Pour ce faire, les administrateurs doivent être formés sur les fondamentaux de la gouvernance et de la finance (risques, rentabilité et valeur, financement, investissement...).

L'Etat doit mettre en œuvre un programme de formation pour professionnaliser le métier d'administrateur. Des cycles de formation dédiés aux administrateurs des conseils d'administration et adaptés à leurs missions spécifiques en tant que représentant de l'Etat, leur permettront de s'acquérir de l'expertise, des outils et de la responsabilité.

1-3 MESURES ECONOMIQUES ET FINANCIERE

Le problème ici est la diminution du bénéfice net. Cette diminution est surtout liée à l'augmentation des charges (quotes-parts réservées aux autres opérateurs téléphoniques et les charges de personnels). De plus nos entretiens ont révélé une mauvaise répartition des travailleurs et en conséquence une mauvaise exécution des tâches accentuées par le manque de contrôle et de pression de la part des autorités.

Pour résoudre ce problème, il va donc falloir diminuer les charges de BT SA. Cette dernière doit mettre en place une bonne politique des équipements et adopter l'évolution des charges de personnel avec l'évolution du chiffre d'affaire. Aussi pour combler ce déficit sans cesse croissant, BT SA devra procéder au recensement et à l'appropriation des actions et parts détenus dans certaines sociétés telle que « Bel- Bénin Communication ». Il s'agira donc de mettre en place un portefeuille des investissements présents et antérieurs qui ont aujourd'hui une incidence sur les ressources de la société et qui en principe devraient à corriger dans le long terme les déséquilibres. C'est grâce à ces mesures correctives que la société pourra :

- Réduire la proportion de ses dettes sans cesse croissante et rentabiliser donc ses activités ;
- Réduire la longueur du cycle d'exploitation et des délais de paiement accordés aux clients.

1-4 MESURES COMMERCIALES

De la baisse constante du chiffre d'affaire (volume des ventes de 2009 à 2013) il ressort que toute chose étant égale par ailleurs, la concurrence occupe une place prépondérante. Ainsi, les actions à mener par BT SA pour faire face aux concurrents doivent se situer surtout au niveau de sa stratégie marketing. En effet, face à cette nouvelle concurrentielle dans laquelle BT SA évolue, la mise en place d'une nouvelle stratégie marketing s'avère nécessaire pour améliorer le chiffre d'affaire de la société. Elle se fera à travers l'intensification de ses actions communicationnelles de par le sponsoring, la publicité en vue d'augmentation sa notoriété dans le secteur des communications. Cette nouvelle orientations marketing devra permettre également d'agir sur les variables du marketing mix à savoir le prix ; la distribution, la promotion et les produits. De plus une nouvelle politique de révision des prix doit être envisagée. Le prix influence inéluctablement sur le comportement du consommateur. La fibre optique est donc une opportunité pour BT SA qui doit s'en servir pour réduire les couts de communication afin de rendre ses services accessibles à tous et par là augmenter sa part de marché. Ce prix que nous suggérons doit être suffisamment compétitif dans le but de mener une bonne politique d'alignement sur le commerce.

2-Recommandations pour les autres critiques

Recommandations liées aux critiques faites sur les autres produits

Un rapprochement des données commerciales et comptables devra être effectué systématiquement chaque fin de mois entre :

- les capacités facturées par la Division Facturation et Litige (DFL) et les capacités réellement utilisées par les opérateurs afin d'identifier toute omission de facturation ou toute utilisation frauduleuse des circuits. De plus, un état de facturation pourra être établi et transmis à la DFP pour comptabilisation ;
- les états mensuels de synthèse des encaissements des télécommerces établis par la Direction commerciale et les produits correspondants comptabilisés par la DFP.

Recommandations liées aux observations faites sur le cycle immobilisations

Comme indique plus haut, l'acquisition d'un progiciel intégré qui permettrons d'interfacer les activités de la société est indispensable afin de tenir compte de l'importance de la valeur des immobilisations.

Par ailleurs, conformément aux dispositions du SYSCOHADA, un inventaire physique de toutes les immobilisations doit être effectué afin de reconstituer le fichier des immobilisations, de même que la réalisation d'un inventaire annuel qui permettra d'établir une situation périodique des équipements et des biens hors d'usage. Les immobilisations décomptées doivent être clairement identifiées, référencées et localisées afin de faciliter le contrôle physique et permettre un suivi efficace des cessions et des renouvellements d'immobilisations.

Tous les projets à immobiliser doivent faire l'objet d'un suivi au travers d'une fiche technique d'exécution des travaux. Cette fiche permettra d'effectuer en fin d'exercice une évaluation chiffrée de l'état d'avancement du projet et servira de base de comptabilisations des travaux en immobilisations en cours.

Par ailleurs, les factures d'immobilisations d doivent être archivées dans les classeurs exclusivement réservés aux immobilisations. Ce type d'archivage permettra un suivi, une gestion et un contrôle plus rigoureux des immobilisations qui constituent le patrimoine de l'entreprise.

Il est important que le principe de séparation des tâches soit scrupuleusement respecté. Les immobilisations constituent le patrimoine de l'entreprise et le suivi et la gestion quotidienne doivent être attribuée à un service indépendant de la comptabilité. Ainsi, un rapprochement entre les données de ce service et la comptabilité pourra être effectué de façon périodique afin de retracer fidèlement dans les comptes, la situation réelle du patrimoine de l'entreprise. Enfin le fichier des immobilisations établi par ce service doit être revu de façon périodique par le management.

Recommandations liées aux observations faites sur le cycle achats

Un rapprochement périodique entre le registre de réception des factures et le rapport (grands livres) des factures comptabilisées doivent être effectué afin de s'assurer que toutes les factures fournisseurs reçues ont été bien prises en compte par la comptabilité.

Par ailleurs, l'établissement d'un état ou registre des rejets ou retour de marchandises ou de travaux non conformes est indisponible. En effet, cette base de données sera utilisée pour le suivi des avoirs à obtenir et fournira des informations sur la qualité des prestations des différents fournisseurs.

Recommandations liées aux observations faites sur le cycle trésorerie

Nous recommandons que le management arrête un jour de retrait des chèques et informer les fournisseurs de la disponibilité de leur paiement.

Par ailleurs, les bordereaux de versement reçus des agences devraient être rapprochés des relevés bancaires au moins une fois par semaine pour s'assurer du dépôt effectif des sommes en banques. Il s'agit d'un contrôle doit à priori qui limiterait les risques de fraudes et de détournement. Ce contrôle doit être renforcé par l'établissement des états de rapprochement bancaire mensuels. Les états de rapprochement bancaire mensuels constituent un important outil de gestion et doivent être systématiquement établis pour tous les comptes bancaires et revus par les autorités compétentes.



CONCLUSION

L'étude de l'effet des caractéristiques du CA sur la performance financière de BT SA a été basée sur la période de 2009 à 2013. Afin de bien étudier cet effet, nous avons fait appel essentiellement à l'analyse bi variée en étudiant l'effet de la variable dépendante sur chaque variable indépendante illustrée par des graphiques.

De même, l'utilisation des statistiques descriptives dans notre étude présente un apport plus ou moins important. En effet, des résultats des statistiques descriptives se résument en un ensemble de moyenne et de fréquence. L'intérêt de ces résultats est d'avoir quelques informations sur certaines caractéristiques et pratiques de BT SA en gouvernance d'entreprise et en particulier sur les principales caractéristiques du CA. En effet, des résultats obtenus de l'analyse bi-variée montrent l'effet significatif de certaines caractéristiques du CA sur la performance financière mesurée par le ROE. En ce qui concerne l'effet de la taille du CA sur la performance financière, nous constatons que la taille du CA de BT SA n'a pas variée durant notre période d'étude. Ce qui a fait qu'on n'a pas pu identifier son effet sur la PF qui a variée. Pour l'effet de l'indépendance des membres du CA sur la performance financière nous constatons des résultats issus des analyses bi-variées que l'indépendance du CA et la fréquence des réunions ont un effet positif sur la performance financière mesurée par le ROE.

En conclusion, les résultats de cette étude empirique ont montrée que les caractéristiques du CA qui font trait à l'indépendance des membres du CA et la fréquence des réunions du CA ont un effet plus ou moins important sur la performance financière mesurée par le ROE.