



REPUBLIQUE DU BENIN  
\*\*\*\*\*



Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

(MESRS)

\*\*\*\*\*

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

(UAC)

\*\*\*\*\*

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

Mémoire présenté en vue de l'obtention des crédits associés au diplôme de

LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCES DE GESTION

OPTION : Gestion

SPECIALITE : Comptabilité Audit et Contrôle de Gestion

THEME :

***ANALYSE DE LA RENTABILITE ECONOMIQUE  
ET FINANCIERE DE BENIN TELECOMS SA***

Réalisé et présenté par :

**EKY Vlavo François**

**&**

**DASSADO Agohoué Obine**

Sous la Direction de :

Tuteur de stage :

Directeur de mémoire

**M. Anges Félix HOUNSINOU**

**Célestin K. GODONOU**

Année académique : 2014-2015

# AVERTISSEMENT

*La Faculté des Sciences Economique et de gestion de l'Université d'Abomey Calavi n'entend donner ni approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs*



**DEDICACES**

Je dédie ce mémoire à :

- Ma Mère, MASSEDE Kinhoudé ; SOLEVO Sylvie ; EHOUN Hélène ; SOLEVO Luc
- Mathias HOUDJENOU et son épouse pour tous vos soutiens,
- Tous ceux et celles qui me sont chers (chères).



**DEDICACES**

Je dédie ce mémoire à :

- -Dieu le souverain, Mon père Christophe DASSADO.
- -Mes mamans Christine HOSSOU et Sylvie HOUNKPATIN

## **REMERCIEMENTS**

Ce mémoire est une œuvre de recherche dont la réalisation a nécessité la contribution de plusieurs personnes que nous devons remercier :

- Mr Célestin K. GODONOU, notre maître de mémoire qui a accepté superviser ce travail avec rigueur et dévouement. Ses suggestions, remarques et encouragements ont été d'une importance capitale ;
- Aux honorables membres du jury. C'est un honneur que vous nous faites en acceptant apprécier ce travail. Nous sommes persuadés que vos critiques et suggestions ne feront qu'enrichir notre travail ;
- Monsieur Anges Felix HOUNSINO, notre maître de stage, qui malgré ses multiples occupations a apporté sa touche personnelle à la réalisation de ce travail ;
- Monsieur Ives ZINSOU, qui n'a ménagé aucun effort pour que nous trouvions le lieu de stage
- Tout le personnel de BT-SA notamment celui de la comptabilité générale
- Les autorités et tout le personnel de la FASEG, pour leur encadrement et le soutien dont nous avons bénéficiés tout au long de notre formation.

Vlavo François EKY & Agohoué Obine DASSADO

## **LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS**

<b>BT-SA</b>	: Benin Télécoms SA
<b>CA</b>	: Chiffres d’Affaire
<b>CDMA</b>	: Code Division Multi Access
<b>CNE</b>	: Caisse Nationale d’Epargne
<b>EBE</b>	: Excédent Brut d’Exploitation
<b>GSM</b>	: Global Service Mobile
<b>INSAE</b>	: Institut National de la Statistique et d’Analyse Economique
<b>O.H.A.D.A</b>	: Organisation pour l’Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
<b>OPT</b>	: Office des Postes et Télécommunication
<b>MB</b>	: Marge Brute
<b>RE</b>	: Résultat d’Exploitation
<b>VA</b>	: Valeur Ajoutée
<b>RF</b>	: Résultat Financier
<b>RAO</b>	: Résultat des Activités Ordinaires
<b>RHAO</b>	: Résultat Hors Activité Ordinaire
<b>RN</b>	: Résultat Net
<b>Sys.CO.H.A.D.A</b>	: Système Comptable pour l’Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
<b>PTT</b>	: Poste Téléphone et Télégraphe
<b>SA</b>	: Société Anonyme
<b>TCP-IP</b>	: Transfert Contrôle Protocole-Internet
<b>RTC</b>	: Réseau Téléphonique Comite
<b>WIFI</b>	: Wireless Fidélité
<b>USB</b>	: Universel-Serial Bus
<b>DG</b>	: Direction Générale
<b>DGA</b>	: Direction Générale Adjointe
<b>DVIP</b>	: Direction Veille Ingénierie et Planification
<b>DSM</b>	: Direction Solution et Marketing
<b>DFP</b>	: Direction des Finances et du Patrimoine
<b>DRHRC</b>	: Direction Ressource Humaine Règlementation et Communication
<b>DAR</b>	: Direction Audit et Risque
<b>DSIE</b>	: Direction des Systèmes d’Information et de l’Energie
<b>DC</b>	: Division Comptabilité
<b>DBF</b>	: Direction Budget et Fiscalité
<b>DTGF</b>	: Division Trésorerie et Gestion Financière

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°	Titre	page
1	<i>Groupes professionnels du personnel de Bénin Télécoms SA</i>	5
2	<i>Chiffre d'affaires et résultats de BT-SA de 2005 à 2014</i>	5
3	<i>Offre multimédia du produit kanakoo liberté plus haut débit</i>	9
4	Echantillonnage	16
5	MB sur marchandises de BTSA de 2010 à 2014 (en francs CFA)	19
6	MB sur matière de BTSA de 2010 à 2014 (en francs CFA)	20
7	<i>VA d BTSA de 2010 à 2014 (en francs CFA)</i>	21
8	<i>EBE de BTSA de 2010 à 2014 (en francs CFA)</i>	22
9	<i>RE de BTSA de 2010 à 2014 (en francs CFA)</i>	22
10	<i>RF BTSA de 2010 à 2014</i>	23
11	<i>RAO de BTSA de 2010 à 2014( en francs CFA)</i>	24
12	RHAO de BTSA de 2010 à 2014 (en francs CFA)	25
13	<i>Le résultat net de BTSA</i>	25
14	EBIT du BT SA	27
15	<i>ROI de BTSA</i>	27
16	<i>ROE de BT-SA</i>	28
17	Les différents taux pratiques	29
18	Effet de levier financier	30
19	<i>ROI de BTSA</i>	30
20	Effet de levier financier à partir des deux rentabilités	33

## **LISTES DES GRAPHIQUES**

Graphique N°	Titre	page
1	l'évolution de la rentabilité économique et du chiffre d'affaire	33
2	l'évolution de la rentabilité financière et du chiffre d'affaire	34

## RESUME

Les rentabilités économique et financière revêtent un aspect important dans toute société.

L'activité de Benin Télécoms SA, comme pour bon nombre de société de télécommunication, est soumise à de nombreuses problèmes parmi lesquels ceux relatifs à la baisse du niveau des rentabilités économique et financière. Dans le cadre de notre recherche, nous avons porté notre étude sur le thème : « Analyse de la rentabilité économique et financière de Benin Télécoms SA ». En effet, l'objectif de notre étude est d'aider Benin Télécoms SA à améliorer le niveau de ses rentabilités. De façon spécifique, il s'agit de :

-de déterminer le problème qui explique le faible niveau de la rentabilité économique et financière ;

-d'identifier les mesures idoines prise par BT-SA pour améliorer son niveau de rentabilité.

Les causes supposées à la base des différents problèmes spécifiques, une fois identifier, les hypothèses soutenant notre étude sont formulées de la manière suivante :

-la diminution progressive du chiffre d'affaire explique l'inefficience opérationnelle de BT-SA

-les reformes structurelles et techniques opérées par les dirigeants de BT-SA sont efficaces pour améliorer le niveau de rentabilité de la société.

Afin de tester ces différentes hypothèses, nous avons procédé à des enquêtes par questionnaire élaboré et adresser à des responsables à divers niveaux dans la société ainsi qu'à la recherche documentaire. Les informations obtenues nous ont permis d'apprécier le degré de validation des hypothèses précédemment formulées afin d'établir le diagnostic de l'étude.

A la fin de ce diagnostic, nous avons formulé, dans la limite de nos moyens, des suggestions qui, sans doute apporteront des améliorations.

## **SOMMAIRE**

Introduction.....	1
chapitre 1: cadre de l'étude et méthodologie de recherche.....	2
Section1 : Cadre institutionnel et théorique de l'étude.....	2
Section 2 : Problématique, objet de l'étude et méthodologie de la recherche.....	11
Chapitre 2 : Examen de la rentabilité économique et financière de Benin Télécoms SA.....	18
Section 1 : Analyse quantitative de l'activité et appréciation de la rentabilité économique et financière de Benin Télécoms SA.....	18
Section 2 : Effet de levier financier et relation avec la rentabilité .....	28
Chapitre 3 : Présentation des résultats et suggestions.....	32
Section 1 : Présentation des résultats de la recherche.....	32
Section 2 : Les suggestions.....	35
Conclusion.....	39
Bibliographie.....	40
Annexe .....	41



## **INTRODUCTION**

Au lendemain des indépendances, les Etats africains en général et le Benin en particulier se trouvent dans l'obligation d'assurer eux-mêmes les fonctions régaliennes. Pour y parvenir, l'Etat a besoin d'importants moyens financiers. Il a alors le devoir de veiller à une bonne survie de ses sociétés et services qui lui procurent de l'argent. Benin Télécoms-SA (BT-SA), une société d'Etat, dès lors, a permis à l'Etat béninois de satisfaire les besoins de la population en matière de télécommunication. Elle lui constitue également une source de création de richesse du fait de la contrepartie des services rendus. L'Etat a alors l'obligation d'assurer son bon fonctionnement.

Benin Telecom SA détenait le monopole. Mais aujourd'hui, il est concurrencé par plusieurs opérateurs GSM. Il lui faut une veille permanente afin d'accroître son niveau économique et financier. Vu l'importance de la rentabilité économique et financière dans une société, dans le cadre de notre recherche, nous avons décidé de mener notre réflexion sur le thème : <<ANALYSE DE LA RENTABILITE ECONOMIQUE ET FINANCIERE DE BENIN TELECOM S SA. >>

Le développement de ce thème se fera à travers trois chapitres dont le premier est du cadre de l'étude à la méthodologie de recherche ; le second présentera l'examen de la rentabilité économique et financière de BT-SA et enfin le troisième qui se basera sur la présentation des résultats et conditions de mise en œuvre des solutions.

## **CHAPITRE 1 : CADRE DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Cette partie de notre recherche sera consacrée à la présentation du cadre institutionnel de l'étude d'une part et de la méthodologie de recherche d'autre part. Ainsi nous aurons à présenter dans la première section le cadre du stage (B.T.SA) et la méthodologie de recherche fera l'objet de la deuxième section.

### **Section 1: Cadre institutionnel et théorique de l'étude.**

Cette section traitera d'une part de la présentation du cadre de l'étude et des activités effectuées durant le stage d'autre part.

#### **Paragraphe 1. Présentation du cadre de l'étude de BENIN TELECOMS- SA**

Ce paragraphe traitera de l'historique, des objectifs, des missions, des ressources de Bénin Télécoms SA, ses activités et sa structure organisationnelle.

##### **A- Historique, objectif, mission et ressources de BT SA**

###### **1- Historique de BT SA**

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

En 1959, avec l'éclatement de l'Afrique Occidentale Française, il s'est réalisé par décret N°80 PCT/MT du 30 juin 1959 le transfert de propriété des postes et offices de

télécommunications à l'Etat Dahomey. Ce service a été érigé en Office des Postes et Télécommunications (OPT) par la loi N°59-32 du 19 décembre 1959. De jour en jour, l'OPT n'a jamais cessé d'émerveiller sa clientèle. C'est pour cela d'ailleurs qu'il a un caractère industriel ; l'Etat estimant que, d'un jour à l'autre, il sera capable de produire ses propres biens d'équipements et commerciaux. Il est doté d'une autonomie financière et de la personnalité morale. Les investissements réalisés en ce moment ne portaient que sur quelques centaines de millions de francs CFA et se résumaient à trente-cinq (35) bureaux de postes et quelques liaisons télégraphiques.

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

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 lesquels on peut citer ceux relatifs à la production (accroître le tarif d'interconnexion de 24.000.000 minutes, le parc internet Kanakoo de 25.000 nouveaux clients, le parc internet ADSL DE 2.000 nouveaux clients, le parc Zékédé de 30.000 nouvelles lignes (voix), activer 15 nouveaux STM1 (15x 155Mbps) aux opérateurs nationaux et internationaux, installer 2.000 nouvelles lignes filaires, déplacer 5 réseaux dans le cadre de la construction des routes sur toute l'étendue du territoire), au chiffre d'affaires (un chiffre d'affaires de 37.000.000.000 au titre de l'exercice 2014), au développement des réseaux, à l'exploitation et à la maintenance des réseaux d'accès.

### **3- Missions de BT SA**

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 de BT SA**

Elles sont d'ordres matériel, humain et financier.

#### **➤ Les ressources humaines de BT SA**

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

**Tableau 1 : Groupes professionnels du personnel de Bénin Télécoms SA**

CATEGORIE	HOMMES	FEMMES	TOTAL
Personnel Cadre	91	37	128
Personnel Maîtrise	172	76	248
Personnel execution	106	46	152
<b>TOTAL</b>	<b>369</b>	<b>159</b>	<b>528</b>

Source: DRHRC

➤ **Les ressources matérielles de BT SA**

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 de BT SA**

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

**Tableau 2 : Chiffre d'affaires et résultats de BT-SA de 2005 à 2014**

ANNEES	CHIFFRE D'AFFAIRE (FCFA)	RESULTAT (FCFA)
<b>2005</b>	43 071 961 395	-12 435 485 798
<b>2006</b>	28 845 712 535	-9 163 576 373
<b>2007</b>	53 665 564 451	-10 377 461 126
<b>2008</b>	42 194 872 992	-11 001 969 648
<b>2009</b>	34 922 286 700	3 809 164 232
<b>2010</b>	31 780 715 370	-2 526 893 890
<b>2011</b>	30 604 428 008	-6 021 121 236
<b>2012</b>	24 913 656 217	-9 797 668 772
<b>2013</b>	20 985 738 987	-8 567 687 181
<b>2014</b>	25 043 606 283	-9 741 021 005
<b>TOTAL</b>	<b>336 028 542 938</b>	<b>- 75 823 720 797</b>
<b>MOYENNE</b>	<b>33 602 854 294</b>	<b>- 7 582 372 080</b>

## **B- 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 mobile ;
- Les fournitures des services liés aux technologies de l'information et de la communication ;
- Toutes opérations de recherche et de développement commercial, industriel, financier ou immobilier pouvant se rapporter directement ou indirectement à l'objet social.

Remarquons qu'en matière de télécommunication, Bénin Télécoms 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 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 haut débit via une ligne téléphonique fixe. Il est conseillers aux entreprises et particulier les offres suivantes :

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

- ***WIFI (Wireless Fidelity)***

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

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

Elle permet de se connecter à partir de n'importe qu'elle 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<sup>ème</sup> 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 3. Offre multimédia du produit kanakoo liberté plus haut débit**

<b>Kanakoo</b>	<b>Débit</b>	<b>Cout d'achat + activation</b>	<b>Abonnement illimité</b>
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 placé 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 Conseil d'Administration et la Direction Générale (DG) ; d'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 Solutions 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).

## **Paragraphe 2 : Déroulement du stage**

Au cours de notre stage, nous sommes restés à La Direction des Finances et du Patrimoine plus précisément à la Section Comptabilité Générale de la Division Comptabilité, nous avons participé à plusieurs travaux qui nous ont permis d'approfondir nos connaissances.

## **A-Travaux effectués**

Pendant notre stage, nous avons exécuté plusieurs tâches :

- le collationnement (permet d'identifier les erreurs commises dans l'enregistrement des opérations financières) ;
- le lettrage (il permet de vérifier la contrepartie des opérations enregistrées au cours d'une période) ;
- établissement des états de rapprochement (vise à relever les erreurs commises par l'une des parties lors de l'enregistrement des opérations financières ;
- analyse des comptes ;
- enregistrement des factures dans le registre d'archive
- etc...

## **B-Difficultés rencontrées**

Lors de notre stage, nous avons éprouvé beaucoup de difficultés. En effet, la collecte des informations au niveau de certains responsables n'a pas été facile. Cette situation est due à la méfiance de certains responsables à fournir des informations sur la gestion de la société à cause du respect du secret professionnel. Nous avons également rencontré certaines difficultés qui se présentent comme suit:

- l'indisponibilité des personnes ressources ;
- le retard dans l'établissement des états financiers.
- la non certification à temps des informations financières.

## **SECTION 2 : Problématique, objet de l'étude et méthodologie de la recherche**

### **Paragraphe 1 : Problématique et objet de l'étude et**

#### **A- Problématique**

Un meilleur rendement constitue l'objectif primordial de tout dirigeant de société. Bénin Télécoms SA, (BT-SA), une société de télécommunication, avec sa position dans le secteur, devrait apparaître comme leader en répondant à tous les besoins des consommateurs.

Au Bénin, cette société se trouve dans un environnement fortement concurrentiel avec la présence d'autres opérateurs GSM tels que : MTN, MOOV, GLO, BBCOM, LIBERCOM. La lecture de ses états financiers ces cinq dernières années révèle que :

- Les résultats nets sont négatifs sur toute la période
- Les chiffres d'affaires ont fortement chuté sur le période sauf en 2014,
- L'évolution des charges n'est pas proportionnelle à celle du chiffre d'affaire
- Le taux de rentabilité économique et financière est faible

De ce constat, se dégage la question de savoir les causes de la faible rentabilité économique et financière de BT-SA cherchant à connaître d'avantage, nous nous sommes posé la question centrale de savoir : « Comment améliorer la rentabilité économique et financière de Bénin Télécoms-SA » ? et plus spécifiquement :

- Quel problème explique le niveau actuel de la rentabilité économique et financière de Bénin Télécoms-SA ?
- Quelles sont les mesures idoines prises par BT-SA pour améliorer le niveau de sa rentabilité ?

#### **B : Objectifs de l'étude**

Nous poursuivons dans le cadre de cette recherche deux types d'objectifs à savoir un objectif général et des objectifs spécifiques.

## **1. Objectif General (OG)**

L'objectif général de cette étude est d'aider BT-SA à améliorer sa rentabilité économique et financière.

## **2. Objectifs spécifiques (OS)**

**OS<sub>1</sub>** : Faire ressortir les facteurs explicatifs du faible niveau de rentabilité économique et financière de Benin Télécoms SA.

**OS<sub>2</sub>** : Etudier les stratégies de gestion adoptée par BT-SA pour améliorer le niveau économique et financier

## **3 : Justification du sujet**

Benin Télécoms SA est une société publique intervenant dans les télécommunications.

Une analyse de ses états financiers sur une période de cinq ans a permis de constater :

- Une baisse continue du chiffre d'affaire (CA),
- Une baisse continue des ressources stables.

## **4 : Intérêt de l'étude**

Les sociétés publiques comme privées doivent être bien gérées. Leurs rentabilités doivent être d'un grand intérêt du fait de leur contribution à l'économie nationale. Notre étude présente :

- 1-Un intérêt personnel car elle nous permet d'approfondir nos connaissances théoriques.
- 2-Un intérêt académique car elle nous permet de poser le problème de l'équilibre financier et celui de l'effet de levier financier de manière scientifique au regard des théories de l'analyse financière.
- 3-Un intérêt particulier pour BTSA car elle lui permettra de corriger ses faiblesses et de consolider ses forces pour une gestion efficiente.

## **Paragraphe 2 : Revue de la littérature et Hypothèse de recherche**

### **A. Revue de la littérature**

Avant toute recherche, il est important de maîtriser certains concepts du domaine de recherche. Il est alors capital de recourir aux études antérieures pouvant nous aider à mieux cerner le contenu de certaines notions nécessaires à la compréhension et au développement de notre thème.

Pour réussir notre travail, nous nous focaliserons d'une part, sur le point des connaissances liées à la rentabilité économique et financière et, d'autre part, sur ceux relatifs aux problèmes spécifiques :

- Le problème expliquant le niveau actuel de la rentabilité économique et financière de BTSA ;
- Les mesures idoines prise par BTSA pour améliorer le niveau de sa rentabilité.

### **1-Point des connaissances liées à la rentabilité économique et financière.**

#### **✓ La rentabilité**

La rentabilité représente le rapport entre les revenus d'une société et les sommes qu'elle a mobilisée pour les obtenir .Elle constitue un élément privilégié pour évaluer la performance d'une entreprise. Les analystes économiques distinguent deux sortes de rentabilité : la rentabilité économique et la rentabilité financière.

Selon le lexique économique, ce qui est rentable est donc ce qui donne un résultat satisfaisant. La rentabilité est la capacité d'un capital (placé ou investi) à procurer des revenus exprimés en terme financier.

**STEPHANY, (1999)**, souligne que la rentabilité mesure la performance d'une entreprise alors que Selon **A.KHERMAKHEM, (1971)**, « la performance d'un centre de responsabilité est l'efficacité avec laquelle ce centre atteint les objectifs qu'il a défini»

✓ **Rentabilité économique**

La rentabilité économique est une mesure de la performance économique de l'entreprise dans l'utilisation de l'ensemble de son capital économique, c'est –dire –des immobilisations, du besoin en fonds de roulement et de la trésorerie nette.

Encore appelée rentabilité des capitaux investis, elle a pour but de donner une indication sur la capacité bénéficiaire de l'entreprise en neutralisant la rémunération du capital investi, qu'il s'agisse de fonds propres ou de fonds de tiers.

Selon COHEN E. (1991), dans (Gestion financière de l'entreprise et développement financier, p 71), la première tâche des analystes financiers, pour une bonne appréciation de la performance financière, consiste dans la précision des résultats obtenus dans le passé ou le présent et dans l'anticipation des tendances d'évolution susceptible de les affecter dans le futur.

Ainsi, pour mesurer la rentabilité économique, les dirigeants doivent se servir des outils ou systèmes présentant un degré variable de précision et de complexité. Elle fait appel aux paramètres économiques tels que :

-**EBIT** (**E**arnings **B**efore **I**nterest and **T**axes),

-**R**ésultat **N**et (**RN**),

- **A**ctif **T**otal (**AT**),

-**A**ctif **F**ixe (**AF**)

✓ **Rentabilité financière**

La rentabilité financière est un ratio qui exprime la rentabilité de la valeur comptable des moyens propres dont dispose l'entreprise.

Son calcul ne prend en compte que les capitaux propres. Elle permet aussi d'appréhender la capacité à dégager les profits des seuls capitaux apportés par les actionnaires.

Une fois les ratios calculés, ils doivent être comparés à des grandeurs de référence traduisant soit le niveau des opérations de l'entreprise (production ou ventes), soit le montant des moyens engagés pour obtenir ces résultats. C'est seulement dans de telles comparaisons que l'efficacité de l'entreprise peut être évaluée.

## **2-Point des connaissances liées aux problèmes spécifiques**

Nous allons présenter dans cette partie l'état des rentabilités et les mesures idoines qui sont prises pour leur amélioration.

### *✓ Les informations relatives au niveau actuel des rentabilités économique et financière*

La lecture des états financiers permet de constater la négativité des résultats nets réalisés par BTSA ces dernières années. En effet, le calcul de ces rentabilités est fonction des résultats réalisés. Ainsi, il est alors inévitable que les rentabilités soient négatives. Une augmentation de résultat va entraîner une augmentation du niveau des rentabilités. Notons que celles-ci sont actuellement dans une dégradation totale

### *✓ Les informations relatives aux mesures idoines prises par BTSA pour améliorer le niveau de sa rentabilité*

L'amélioration du niveau de rentabilité de Benin Télécoms SA constitue une grande préoccupation des autorités dirigeantes. Ainsi, plusieurs réformes d'ordre structurel, organisationnel et fonctionnel sont engagées dans cette société. Celles-ci permettront d'accroître le chiffre d'affaire de la société, et par conséquent, l'augmentation du résultat net.

## **B. HYPOTHESES (H)**

Après avoir examiné les différentes notions pouvant nous aider dans notre étude, nous avons émis deux hypothèses de recherche:

- **H<sub>1</sub>** : La diminution progressive du chiffre d'affaire explique le faible niveau économique et financière de BT-SA.

- **H<sub>2</sub>** : Les réformes structurelles et techniques opérées par les dirigeants de BTSA sont efficaces pour améliorer le niveau de rentabilité de la société.

## **C - Méthodologie de l'étude**

### **1-Méthode et technique de la recherche**

L'approche méthodologique de la recherche consiste à la lecture de certains documents et mémoires pour approfondir nos connaissances sur le thème d'une part, et à la définition des méthodes de collecte des données sur le terrain d'autre part.

#### **a. Recherche documentaire**

Elle a permis de faire l'assemblage, l'exploitation, l'analyse et la synthèse de la documentation disponible sur notre thème. Ainsi, plusieurs mémoires et ouvrages ont été utilisés dans la collecte des données

#### **b. Echantillonnage**

Vu la multiplicité du champ d'action de l'évaluation, nous avons procédé par évaluation sur dossier, puis par interrogation des différents responsables. L'échantillon a été constitué des personnes travaillant dans les différentes directions ayant relation avec notre thème. Pour la collecte, un questionnaire a été élaboré et adressé aux personnes ressources capables de nous fournir des informations. Le tableau ci-dessous retrace une vue claire de l'échantillonnage constitué.

**Tableau N°4:** Echantillonnage

Direction	Population	Echantillon	Taux d'échantillon
DFP	<b>1</b>	1	100%
D comptabilité	<b>10</b>	6	60%
DBF	<b>8</b>	5	63%
DTGF	<b>10</b>	6	60%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>18</b>	<b>62%</b>

Source : Données de l'enquête

### **c-Questionnaire**

Le questionnaire a été élaboré et soumis aux agents de Bénin Télécoms SA. Il nous a permis de collecter des informations relatives à la baisse de la rentabilité économique et financière de ladite société et les politiques mises en œuvre pour les améliorer.

### **2-Outils d'analyse et stratégie de validation des hypothèses**

Cette étape du travail a permis de mettre sous forme exploitable les données collectées auprès des directions et services impliqués à travers le questionnaire, les entretiens et la recherche documentaire. Pour ce faire, nous avons utilisé les approches théoriques telles que les seuils de décisions liés à chaque problème spécifique et les normes comptables et financières existant dans le domaine.

#### **a- Seuil de décision lié à l'hypothèse n°1**

La question fondamentale liée à ce problème est la question n°3 du questionnaire. Si après analyse des résultats, au moins 70% des enquêtés choisissent un item parmi les trois ci-dessous, alors l'hypothèse n°1 sera vérifiée.

o-Baisse du chiffre d'affaire

o-Niveau élevé des charges

o-Autres

#### **b- Seuil de décision lié à l'hypothèse n°2**

Par rapport à la seconde hypothèse, si après analyse des résultats, on constate qu'au moins 65% des enquêtes choisissent un item parmi les trois ci-dessous, alors l'hypothèse sera vérifiée

o-réforme performante

o-réforme moins satisfaisante

o-autres

**CHAPITRE 2 : EXAMEN DE LA RENTABILITE ECONOMIQUE ET FINANCIERE  
DE BENIN TELECOMS SA**

Ce chapitre est consacré à l'analyse quantitative de l'activité de Benin Télécoms SA, à l'appréciation de la rentabilité économique et financière.

**Section 1 : Analyse quantitative de l'activité et appréciation de la rentabilité économique et financière de Benin Télécoms SA.**

L'analyse quantitative est conduite à partir des soldes caractéristiques de gestion.

**Paragraphe 1 : Les soldes caractéristiques de gestion**

**A. Généralités :**

Ils sont obtenus par différence entre certains produits et certaines charges.

Ces soldes expliquent la formation du résultat net et fournissent des informations capitales pour l'étude de la rentabilité économique et financière de la société.

Le compte du résultat, dans le SYSCOHADA, est organisé de manière à faire apparaître directement les soldes de gestion fournissant aux utilisateurs des états financiers, des informations de synthèse capitale pour l'étude de la rentabilité économique et financière. Ces soldes comprennent :

**-Marges Brute (MB)**

- sur marchandises ;
- sur matières ;

**-Valeur Ajoutée (VA) ;**

**-Excédent Brute d'Exploitation (EBE) ;**

**-Résultat d'Exploitation (RE) ;**

**-Résultat Financier (RF) ;**

-**R**ésultat **A**ctivité **O**rdinaire (**RAO**) ;

-**R**ésultat **H**ors **A**ctivité **O**rdinaire (**RHAO**) ;

-**R**ésultat **N**et (**RN**).

## **B. Mise en œuvre des soldes de gestion.**

### **1-Marge brute sur marchandises**

Ce solde est généralement déterminé dans les entreprises commerciales c'est –à -dire celles qui s'occupent de l'achat en vue de la revente en l'état. La société BTSA étant une entreprise de service, elle réalise des opérations telles que : Achats de portables, de cartes de recharge etc. A cet effet, elle dégage aussi une marge brute sur marchandises calculée comme suit :

***Tableau N°5 MB sur marchandises de BTSA de 2010 à 2014 (en francs CFA)***

<b>Eléments</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Vente de marchandises	11 205 461	7 713 136	4 793 727	5477966	3733558
Achat de marchandises	5 500 000			46667141	10315395
Variation de stock					
<b>MB sur marchandises</b>	<b>5 705 461</b>	<b>7 713 136</b>	<b>4 793 727</b>	<b>(41.189.175)</b>	<b>(6.581.837)</b>

Sources : Etats financiers de BTSA

La Marge Brute sur marchandises a connu une augmentation de 2010 à 2011. De 2011 à 2012, elle a connu une baisse et en 2013, elle a totalement chuté (négative).

En 2014, malgré son augmentation, elle demeure négative. Cet état de variation de la marge brute sur marchandise explique la baisse du chiffre d'affaire.

### **2-Marge Brute sur matière**

Généralement déterminée dans les entreprises industrielles ou mixtes, ce solde permet d'apprécier la rentabilité de l'entreprise.

La marge Brute sur matière de BTSA de 2010 à 2014 se présente comme suit :

**Tableau N° 6 MB sur matière de BTSA de 2010 à 2014 (en francs CFA)**

<b>Eléments</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Ventes de produits fabriques, travaux, services vendus	32 091 489 137	29 867 018 018	24 193 112 107	20 309 094 847	24 094 638 205
Production immobilisée					
Production stockée					
Achats de matières premières et fournitures liées	399 998 904	132 966 107	222 858 181	100 009 406	121 060 287
Variation des stocks de matières premières et fournitures liées	- 89 225 137	256 246 041	14 467 362	24 633 526	- 141 997 014
<b>MB sur matières</b>	<b>31 780 715 370</b>	<b>29 477 805 870</b>	<b>23 955 786 564</b>	<b>20 184 451 987</b>	<b>24 115 574 932</b>

Source : Etats financiers de BTSA.

Le présent tableau nous montre que la MB sur matière s'est dégradée de 2010 à 2013. Mais en 2014, elle a connu une augmentation. Cette situation explique la contre-performance de la société durant les quatre premières années.

### **3-Valeur Ajoutée**

La valeur ajoutée traduit le supplément de valeur donnée par l'entreprise, dans son activité, aux biens et aux services en provenance.

Elle mesure la contribution réelle de l'entreprise à la création de richesse. La valeur ajoutée est utile pour caricaturer un secteur et constitue une mesure de l'intégration de l'entreprise dans son secteur. L'entreprise produit mais également consomme. Sa participation à l'enrichissement du pays est la différence entre sa production et sa consommation.

Comparer aux moyens mis en œuvre (personnel, équipements), la valeur ajoutée rend compte de l'efficacité de ses moyens d'exploitations.

La valeur ajoutée de BTSA de 2010 à 2014 se présente comme suit :

**Tableau : N°7 VA d BTSA de 2010 à 2014 (en francs cfa)**

<b>Eléments</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
MB /marchandise	5 705 461	7 713 136	4 793 727	- 41 189 175	- 6 581 837
MB/matière	31 780 715 370	29 477 805 870	23 955 786 564	20 184 451 915	24 115 574 932
Produits accessoires	663 057 860	729 696 854	15 750 383	671 166 174	945 234 520
Subvention d'exploitation					
Autres produits	91 705 595	3 052 326 727	2 468 185 594	28 529 898	29 307 402
Autres achats	- 11 985 178 852	- 10 117 120 769	- 7 670 028 575	8 410 127 237	15 086 161 657
Variation des stocks d'autres approvisionnements	- 127 097 622	129 997 549	5 188 575	65 999 360	- 3 415 637
Transports	- 100 929 916	- 39 974 831	- 75 776 667	76 312 883	48 775 869
Services extérieurs A et B	- 4 372 152 990	-3 348 993 284	- 4 279 174 207	3 003 965 972	1 653 539 062
Impôt et taxes	- 596 161 683	- 3 158 434 491	- 743 139 693	388 958 618	299 326 307
Autres charges	- 348 524 197	- 14 375 194	- 331 513 891	2 305 223 250	36 936 801
<b>VA</b>	<b>15 235 334 311</b>	<b>19 301 237 469</b>	<b>14 039 900 660</b>	<b>6 592 371 492</b>	<b>7 962 210 958</b>

Source : Etats financiers de BT-SA

La valeur ajoutée s'est augmentée de 2010 à 2011. Elle a diminué en 2012 puis en 2013 jusqu'en 2014, elle a connu une grande amélioration, allant de 6592371492 à 7962210958.

#### **4-Exedent Brut d'Exploitation**

C'est le résultat économique brut de l'entreprise. On le désigne également sur le vocable "Capacité d'autofinancement d'exploitation". C'est un indicateur pertinent permettant de comparer des entreprises ayant des politiques d'investissement et de financement différentes.

En effet, ce solde est calculé indépendamment :

- de la politique d'investissement et de financement ;
- de la politique fiscale ;
- et des éléments HAO.

L'Excédent Brute d'Exploitation de BTSA sur la période sous étude se présente comme suit :

**Tableau N° 8 : EBE de BTSA de 2010 à 2014 (en francs CFA)**

<b>Eléments</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
VA	15 235 334 311	19 301 237 469	14 039 900 660	6 592 371 492	7 962 210 958
Charge de personnel	-6 688 338 048	-7 854 646 076	- 7 386 239 817	- 3 568 881 750	- 5 042 335 092
<b>EBE</b>	<b>8 546 996 263</b>	<b>11 446 591 393</b>	<b>6 563 660 843</b>	<b>3 023 489 742</b>	<b>2 919 875 866</b>

Source : Etats financiers de BTSA

Ce solde a connu une augmentation de 2010 à 2011 avant de chuter de 2012 à 2014. Cet état s'explique par le faible niveau de valeur créée par la société et son incapacité à ajuster le niveau de sa richesse à celui de ses charges de personnel. Ce qui signifie que BT-SA, grâce à son exploitation, n'arrive pas à dégager une trésorerie potentielle susceptible de financer ses investissements.

### **5-Resultat d'Exploitation**

C'est le résultat de l'activité ordinaire de l'entreprise indépendamment de ses politiques financières et fiscales. Le résultat d'exploitation est un bon indicateur des performances de l'entreprise.

Ainsi, se présente le résultat d'exploitation de BTSA sur la période d'étude de 2010 à 2014

**Tableau N°9 RE de BTSA de 2010 à 2014 (en francs CFA)**

<b>Eléments</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
EBE	8 546 996 263	11 446 591 393	6 563 660 843	3 023 489 742	2 919 875 866
Reprise de provisions d'exploitation	3 333 990 541	791 161 129	6 763 101 593		511 904 995
Transfert de charges d'exploitation				5 971	
Dotation aux amortissements et provision d'exploitation	- 1 689 250 423	-15 164 943 430	-21 080 206 226	- 15 912 511 144	- 8 553 980 668
<b>RE</b>	<b>- 5 011 517 439</b>	<b>- 927 190 908</b>	<b>-7 663 443 790</b>	<b>-12 889 015 431</b>	<b>- 5 122 199 807</b>

Source : Etats financiers de BTSA

La lecture de ce tableau montre que durant toute la période d'étude, BT-SA, de par ses activités n'est pas arrivée à dégager de la richesse. Cette situation est inquiétante, mais devient plus grave lorsque ces différents résultats évoluent en dents de scie et de façon négative. Ce qui traduit la contre-performance des activités de la société car le résultat d'exploitation est un meilleur indicateur de performance.

### **6-Résultat Financier**

Le résultat financier met en évidence les choix effectués en matière de financement (activité d'endettement et de placement) et l'impact du mode de financement sur le résultat de l'entreprise. Il permet d'apprécier la stratégie financière de l'entreprise précisément la stratégie de croissance externe. Il se présente ainsi à BTSA.

**Tableau N°10 : RF BTSA de 2010 à 2014**

<b>Eléments</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Revenus financiers	126 799 691	157 759 774	134 136 364	138 295 455	139 500 001
Gains de change	165 065 665	140 680 018	5 667 593	785 291	4 340 801
Transfert de charges financières					
Reprises de provisions financières	2 323 347 837	289 107 495		3 472 361 700	1 398 657 902
Frais financiers	-2 494 265 996	- 3 147 719 617	- 1 531 822 998	- 1 610 009 446	- 1 748 279 462
Pertes de change	- 185 791 756	- 50 996 106	- 30 569 087	- 14 482 713	- 2 215 402
Dotation aux amortissements et aux provisions financières					4 222 997 991
<b>RF</b>	<b>- 64 844 559</b>	<b>- 2 611 168 436</b>	<b>- 1 442 588 128</b>	<b>1 986 950 287</b>	<b>- 4 430 994 151</b>

---

Source : Etats Financiers de BTSA

Le résultat financier est négatif sur toute la période sous étude, à l'exception de l'exercice 2013. Ce qui traduit le niveau d'endettement de BT-SA. Ce résultat montre l'inexistence d'une stratégie de croissance externe au sein de BT-SA. Il faut toutefois noter qu'il a connu une amélioration spectaculaire en 2013 passant de -1442588128 en 2012 à 1986950287 en 2013.

### 7-Résultat Activité Ordinaire

C'est le résultat dégagé par l'ensemble des opérations courantes de l'entreprise (opération d'exploitation et opération financière). Ce solde permet d'apprécier globalement la stratégie commerciale, industrielle et financière de l'entreprise au cours d'un exercice comptable. Ce résultat se présente comme suit :

**Tableau N°11 : RAO de BTSA de 2010 à 2014(en francs cfa)**

<b>Eléments</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>RE</b>	- 5 011 517 439	- 2 927 190 908	- 7 663 443 790	- 12 889 015 431	- 5 122 199 807
<b>RF</b>	- 64 844 559	- 2 611 168 436	- 1 422 588 128	1 986 950 287	- 4 430 994 151
<b>RAO</b>	<b>-5 076 361 998</b>	<b>- 5 538 359 344</b>	<b>- 9 086 031 918</b>	<b>- 10 902 065 144</b>	<b>-9 553 193 958</b>

Source : Etats financiers de BTSA

Une lecture de ce résultat montre que sur toute la période d'étude, BTSA n'est pas arrivée à dégager un résultat bénéficiaire sur l'ensemble de ces opérations courantes. Ce qui traduit la mauvaise stratégie commerciale adoptée par l'entreprise. Ceci est un signe annonciateur de la dégradation de la performance financière de BTSA

### 8-Resultat Hors Activités Ordinaires

Le résultat Hors Activité Ordinaire est celui généré par l'ensemble des opérateurs non liées à l'activité ordinaire de l'entreprise (opérations non récurrentes ou ayant un caractère exceptionnel). Il se présente comme suit à BTSA

**Tableau N° 12 : RHAO de BTSA de 2010 à 2014 (en francs CFA)**

<b>Eléments</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Produit des cessions d'immobilisation			21 703 319	2 491 771 005	
Produit HAO	2 834 044 583	- 263 753 314			
Reprises HAO	21 049 264	10 524 623	10 524 623		
Transfert de charges HAO					
Valeur comptable des cessions d'immobilisations					
Charge HAO					
Dotation HAO	- 60 283 000				
<b>RHAO</b>	<b>2 794 810 847</b>	<b>- 253 228 682</b>	<b>32 227 951</b>	<b>2 491 771 005</b>	

Sources : Etats financiers de BTSA

Une observation de ce solde sur toute la période d'étude montre que contrairement au RAO, BT-SA a pu dégager un RHAO positif à l'exception de 2011. Notons qu'en 2014, BT-SA n'a pas réalisé de RHAO.

### **9- Résultat Net**

C'est le résultat généré par l'ensemble des opérations de l'entreprise (opérations ordinaires et hors ordinaires).

**Tableau 13 : Le résultat net de BTSA**

<b>Eléments</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
RAO	- 5 076 361 998	-5 538 359 344	- 11 537 980 440	-10 902 065 144	- 9 553 193 958
RHAO	2 794 810 847	- 253 228 682	32 227 951	2 491 771 005	
Participation des travailleurs					
Impôt sur le résultat	245 342 739	229 533 210	743 864 805	157 391 042	187 827 047
<b>RN</b>	<b>- 2 526 893 890</b>	<b>-6 021 121 236</b>	<b>-12 249 617 294</b>	<b>-8 567 687 181</b>	<b>- 9 741 021 005</b>

Source : Etats financiers de BTSA

De ce tableau, on constate que sur toute la période d'étude, le résultat net est négatif. Ce qui signifie que BT-SA n'a pas réalisé de bénéfice depuis ces cinq dernières années.

### **Paragraphe 2 : Appréciation de la rentabilité économique et financière.**

L'appréciation de la rentabilité économique et financière de BTSA sera faite à partir du calcul des ratios.

#### **1- Rentabilité économique**

La rentabilité économique, encore appelée rentabilité des capitaux investis (Return of Investissement des Anglo-saxons) permet d'avoir une idée sur la capacité bénéficiaire de l'entreprise en neutralisant la rémunération du capital investi, qu'il s'agisse de fonds propres ou de fonds de tiers. Elle mesure la capacité de l'entreprise à dégager un résultat en utilisant l'ensemble des moyens. Si l'EBIT se révèle durablement insuffisant pour couvrir le coût du capital, ce déséquilibre structurel peut à terme mettre l'entreprise en difficulté.

La rentabilité économique est soit brute ou nette. Elle est obtenue à partir du rapport entre l'EBIT (Earning Before Interests and Taxes) et l'actif total

$$\text{ROI brut avant impôt} = \text{EBIT} / \text{ACTIF TOTAL}$$

$$\text{ROI net avant impôt} = \text{EBIT} / \text{ACTIFS FIXES}$$

L'EBIT est une ressource produite par l'entreprise permettant de rémunérer les apporteurs de capitaux et de financer le développement de l'entreprise.

$\text{EBIT} = \text{EBE} + \text{RF}$  (avant amortissement financier) +  $\text{RHAO}$  (avant amortissement exceptionnel) -  $\text{AMORTISSEMENT}$  et  $\text{PROVISION}$ .

Tableau N°14 : **EBIT du BT SA**

<b>Elements</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
EBE	8 546 996 263	11 446 591 393	6 563 660 843	3 023 489 742	2 919 875 866
RFaacfi	2 429 421 437	536 551 181	109 234 870	3 596 959 733	1 540 283 302
RHAOaacfi	2 855 093 847	- 253 228 682	32 227 951	2 491 771 005	
Dotation aux amortissements et provision	60 283 000				4 222 997 991
<b>EBIT</b>	<b>13 771 228 547</b>	<b>11 729 913 892</b>	<b>6 705 123 664</b>	<b>9 112 220 480</b>	<b>237 161 177</b>

Sources : conçu par nous-même à partir des états financiers de BT-SA.

Cette rentabilité peut être obtenue à partir du résultat net :

**ROI net après impôt : RESULTAT NET/ACTIF FIXES**

**Tableau : N°15 : ROI de BTSA**

<b>Elements</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
ROI brut Avant impot	<b>4,42%</b>	<b>3,78%</b>	<b>2,25%</b>	<b>3,05%</b>	<b>0,08%</b>
ROI net après Impot	<b>8,97%</b>	<b>8,36%</b>	<b>5,88%</b>	<b>8,93%</b>	<b>0,25%</b>

Sources: conçu par nous-même à partir des états financiers de BT-SA.

L'observation du tableau montre que la rentabilité économique (brute avant impôt et nette après impôt) de BT-SA a diminué progressivement de 2010 à 2012. En 2013, elle a connu une augmentation avant de chuter totalement en 2014.

## **2-Rentabilité financière**

Ce ratio exprime la rentabilité de la valeur comptable des moyens propres dont dispose l'entreprise. Cette rentabilité permet aux investisseurs de juger si l'entreprise a réalisé un résultat acceptable au moyen du capital à risque dont elle dispose et s'il est possible de distribuer un dividende à condition que la liquidité le permette. Ce ratio se calcule de la manière suivante :

$$\text{ROE} = \text{RN} / \text{Capitaux propres}$$

**Tableau N°16 : ROE de BT-SA**

Element	2010	2011	2012	2013	2014
ROE	-0,0267	-0,068	-0,1244	- 0,151	- 0,186

Source: conçu par nous-même partir des états financiers de BTSA

La rentabilité financière (ROE) exprime la rentabilité de la valeur comptable des moyens propres dont dispose l'entreprise. Elle permet aux apporteurs de capitaux propres de juger si l'entreprise a réalisé un résultat acceptable au moyen du capital à risque dont elle dispose et s'il est possible de distribuer un dividende. De ce tableau, on constate que BT-SA n'a réalisé que des résultats négatifs. Ainsi, les apporteurs de capitaux ne peuvent rien espérer comme dividende.

## **Section 2 : Effet de levier financier et relation avec la rentabilité**

### **Paragraphe 1 : Effet de levier financier**

On appelle effet de levier financier, l'incidence favorable ou défavorable que l'utilisation de fonds emprunté a sur la rentabilité financière obtenue dans une situation d'endettement et la rentabilité financière obtenue dans une situation d'autofinancement à 100%.

Considérons :	CODE
Capitaux propres	<b>K</b>
Dettes	<b>D</b>
Rentabilité économique	<b>ROI</b>
Rentabilité financière	<b>ROE</b>
Taux d'intérêt moyen	<b>I</b>
Taux imposable	<b>T</b>
Effet de levier	<b>EI</b>

L'effet de levier est calculé par la formule suivante :

$$EI = \frac{D}{K} (ROI - i)(1 - t)$$

Le rapport  $\frac{D}{K}$  est appelé levier financier

L'effet de levier financier dépend donc de la rentabilité économique et du taux d'intérêt(**i**).

Si  $ROI > i$ , alors l'effet de levier financier est positif. L'augmentation des dettes entraîne une élévation de la rentabilité des capitaux propres.

Si  $ROI < i$ , l'effet de levier financier est négatif. Alors, l'augmentation des dettes entraîne une diminution de la rentabilité des capitaux propres. Dans ce cas, on parle d'effet de massue.

Dans le cadre de notre analyse, le taux d'intérêt moyen ( $i$ ) est déterminé en faisant la moyenne arithmétique des différents taux pratiques par les banques auprès desquelles BT-SA obtient des emprunts.

Ainsi, se présente dans le tableau suivant les différents taux pratiqués par l'ensemble de ces banques.

**Tableau N°17** : Les différents taux pratiques

<b>Banques</b>	<b>Taux pratiques</b>	<b>Taux moyen</b>
BOA	9%	9,17%
ECOBANK	9,10%	
DIAMOND-BANK	10%	
BANQUE BIBE	9%	
SGBBE	8,75%	

Sources : conçu par nous-même à partir des états financiers de BT-SA

Pour mieux comprendre l'analyse, nous présentons dans le tableau suivant, le récapitulatif du calcul du taux d'intérêt moyen ( $i$ ) et la rentabilité économique (ROI) de 2010 à 2014.

**TABLEAU N°18 : Effet de levier financier**

Elements	2010	2011	2012	2013	2014
<b>K</b>	94 560 183 921	88 528 538 053	78 720 344 649	56 874 833 364	52 462 605 224
<b>D</b>	94 782 579 958	90 752 288 571	89 296 574 137	88 535 727 705	88 669 238 636
<b>K+D</b>	189 342 763 879	179 280 826 624	168 016 918 786	145 410 561 069	141 131 843 860
<b>RN</b>	- 2 526 893 890	- 6 021 121 236	- 9 797 668 772	- 8 567 687 181	- 9 741 021 005
<b>T</b>	38%	38%	38%	38%	38%
<b>I</b>	9%	9%	9%	9%	9%
<b>ROI</b>	4,42%	3,78%	2,25%	3,05%	0,08%
<b>EI</b>	<b>-0,06%</b>	<b>-0,25%</b>	<b>-1,09%</b>	<b>-0,09%</b>	<b>-3,48%</b>

Source : conçu par nous-même à partir des états financiers de BT-SA

Une observation de ce tableau montre que le recours à l'emprunt par BT-SA n'a aucun effet sur sa rentabilité. Ainsi, le recours à l'endettement par la société a une incidence défavorable sur la rentabilité de ses capitaux propres, les emprunts obtenus n'ont pas servi à financer l'activité de l'entreprise.

## **Paragraphe 2 : Relation entre effet de levier financier et les rentabilités**

L'effet de levier financier s'obtient également à partir des rentabilités économique et financière. Elle est définie par :

$$\mathbf{ROE = ROI + \frac{D}{K} (ROI - i)(1 - t)}$$

De cette formule, on obtient l'effet de levier financier :

$$\mathbf{EI = ROE - ROI}$$

**Tableau N° 19: Détermination de l'effet de levier financier à partir des deux rentabilités**

Elements	2010	2011	2012	2013	2014
ROI net après impôt	<b>8,97%</b>	<b>8,36%</b>	<b>5,88%</b>	<b>8,93%</b>	<b>0,25%</b>
ROE	-3%	-7%	-12%	-15%	-19%
<b>EI</b>	<b>-11,64%</b>	<b>-15,16%</b>	<b>-18,32%</b>	<b>-24,00%</b>	<b>-18,81%</b>

Source : conçu par nous-même à partir des états financiers de BT-SA

Une observation de ce tableau montre que le recours à l'emprunt par BT-SA n'a aucun effet positif sur sa rentabilité. Ainsi, le recours à l'endettement par la société a une incidence défavorable sur la rentabilité de ses capitaux propres, les emprunts obtenus n'ont pas servi à financer l'activité de l'entreprise.

## **CHAPITRE 3 : PRESENTATION DES RESULTATS ET SUGGESTIONS**

Dans ce chapitre, il sera question de présenter et d'analyser les données mobilisées, de valider nos hypothèses de recherche afin de suggérer des mesures visant à aider BT-SA à améliorer sa rentabilité économique et financière

### **SECTION 1 : Présentation des résultats de la recherche**

L'objectif de cette section est de partir des données mobilisées pour l'établissement du diagnostic en vue de la validation des hypothèses de notre étude et de faire des suggestions.

#### **Paragraphe 1 : Présentation, analyse des résultats**

##### ***A- Présentation et analyse des résultats relatives au problème expliquant le niveau actuel de la rentabilité économique et financière***

Cette analyse sera faite à partir des données qualitatives et quantitatives

##### **1-Analyse des données qualitatives**

Il ressort de nos entretiens avec les différents responsables de BT-SA que le faible niveau de rentabilité économique et financière observé ces dernières années n'est que la conséquence de l'extension de la concurrence et d'une politique commerciale peu satisfaisante dans le secteur d'activité de la société. En effet, aux dires de ces responsables, la libéralisation du secteur des télécommunications au Bénin a provoqué un encombrement du marché par l'implantation d'autres opérateurs GSM, qui se sont installés avec des moyens matériels assez performants et d'énormes capitaux d'investissement. Cette situation a porté un coup aux activités de BT-SA qui a perdu progressivement la plus part de ses clients. Ces opérateurs GSM constituent des concurrents redoutables fournissant eux-mêmes à leurs clientèles une gamme de produit et services en téléphonie mobile dont les principaux sont : Voix et SMS .Ce qui a provoqué une diminution du chiffre d'affaire de la société.

##### **2-Analyse des données quantitatives**

L'analyse des états financiers nous a permis de déterminer le niveau des rentabilités économique et financière de 2010 à 2014.

**Tableau : N°20 ROI de BTSA**

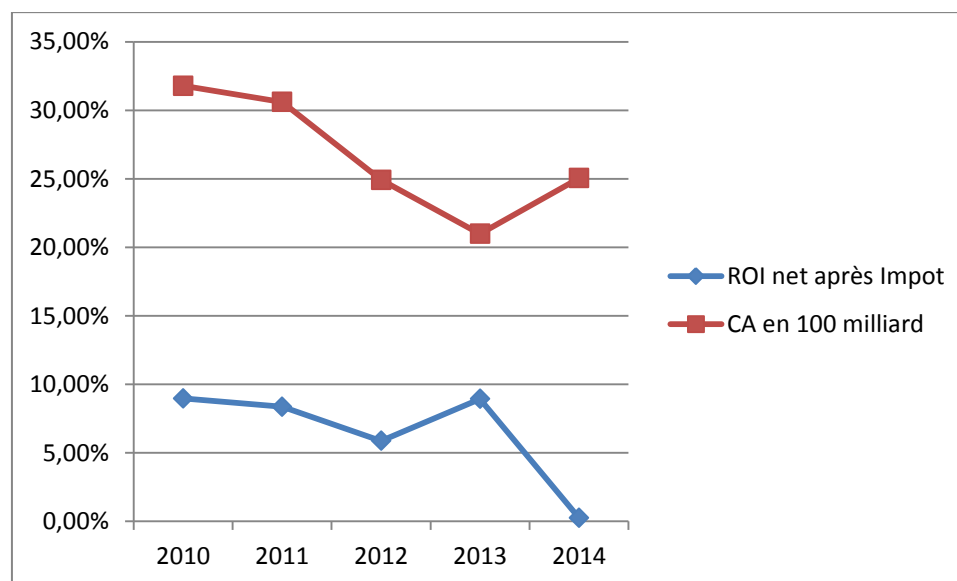
<b>Elements</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
ROI brut Avant impôt	4,42%	3,78%	2,25%	3,05%	0,08%
ROI net après Impôt	8,97%	8,36%	5,88%	8,93%	0,25%
ROE	-3%	-7%	-12%	-15%	-19%

Sources: conçu par nous-même a partir des états financiers de BTSA

La rentabilité financière (ROE) exprime la rentabilité de la valeur comptable des moyens propres dont dispose l'entreprise. Elle permet aux apporteurs de capitaux propres de juger si l'entreprise a réalisé un résultat acceptable au moyen du capital à risque dont elle dispose et s'il est possible de distribuer un dividende. De ce tableau, on constate que BT-SA n'a réalisé que des résultats négatifs. Ainsi, les apporteurs de capitaux ne peuvent rien espérer comme dividende.

Les graphiques ci-dessous expliquent l'évolution des rentabilités en fonction des chiffres d'affaires.

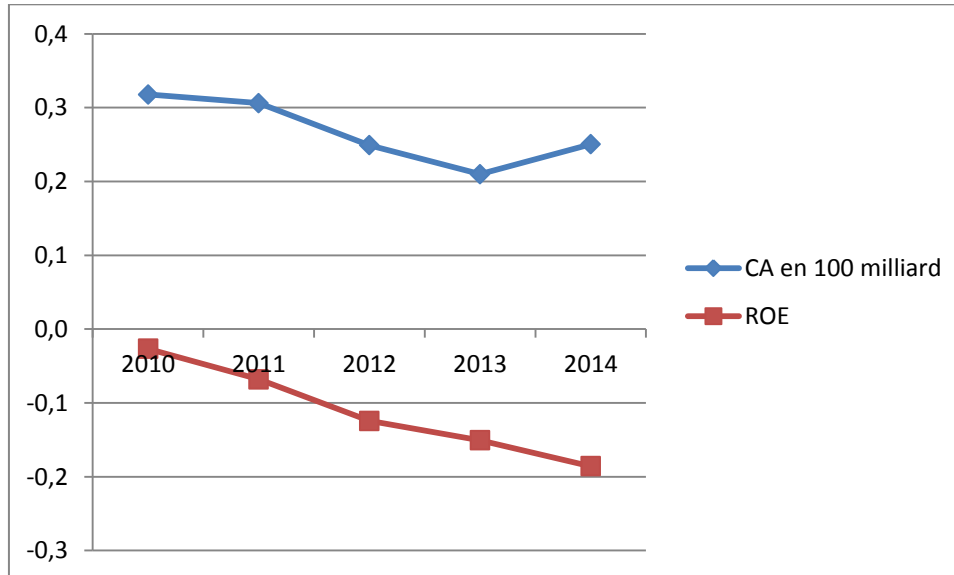
**Graphique N°1:** l'évolution de la rentabilité économique et du chiffre d'affaire



Sources: conçu par nous-même à partir des états financiers de BTSA

Ce graphique montre la diminution du chiffre d'affaire de 2010 jusqu'à 2013. Mais, en 2014 il a connu une augmentation. De la même manière, la ROI a diminué de 2010 jusqu'en 2012 avant de croître en 2013 puis s'annuler presque en 2014.

**Graphique N°2:** l'évolution de la rentabilité financière et du chiffre d'affaire



Sources: conçu par nous-même à partir des états financiers de BTSA

Ce graphique montre que BT-SA n'a réalisé que de la rentabilité financière négative sur toute la période d'étude. Notons que la hausse du chiffre d'affaire en 2014 n'a pu accroître le niveau de la rentabilité financière.

### **B- Présentation et analyse des résultats relatifs aux mesures idoines prises par BT-SA pour améliorer le niveau de sa rentabilité**

La validation de l'hypothèse liée à cette question spécifique nous a conduit à procéder à des entretiens avec les différents responsables de la société. Selon ceux-ci, plusieurs reformes au niveau organisationnel et technique sont engagées afin de permettre à la société de retrouver sa position leader dans le secteur des télécommunications.

#### **Paragraphe 2 : Validation des hypothèses et établissement du diagnostic**

Dans cette partie, nous essayerons d'apprécier le degré de validation des hypothèses pour enfin établir le diagnostic de notre étude.

## **A-Degré de validation des hypothèses**

### **1-Validation de l'hypothèse N°1**

En nous référant au seuil de décision retenu pour la validation de cette hypothèse, nos analyses faite sur la base des données mobilisées nous ont révèlè que 70% de nos enquêtes affirment que le faible niveau des rentabilités économique et financière est dû à la diminution progressive du chiffre d'affaire. Ce qui explique l'inefficience opérationnel de Benin Télécoms SA. D'où l'hypothèse N°1 est confirmée.

### **2-Validation de l'hypothèse N°2**

Les données qualitatives issues de nos enquêtes montrent que 70% des enquêtés affirment que les nouvelles mesures engagées par les dirigeants de BT-SA sont adéquates pour augmenter le niveau de rentabilité de la société. D'où l'hypothèse N°2 est confirmée.

## **B-Etablissement du diagnostic**

### **1-Diagnostic lié à la question spécifique N°1**

Le faible niveau des rentabilités est dû à la baisse du chiffre d'affaire

### **2-Diagnostic lié à la question spécifique N° 2**

Les mesures idoines prises par les dirigeants de BT-SA relèveront le niveau de rentabilité de la société.

## **SECTION 2 : Les suggestions**

Nos suggestions qui sont pour une amélioration des rentabilités économique et financière de BT-SA, seront formulées en deux volets. Le premier sera destiné aux approches de solutions visant à éradiquer les causes réelles se trouvant à l'origine des différents problèmes spécifiques portés par la problématique de notre étude et le second aux modalités de mise en œuvre de ces solutions.

### **Paragraphe 1 : Approches de solution**

Les approches de solutions sont relatives aux problèmes spécifiques.

## **A-Approches de solution au problème expliquant le faible niveau des rentabilités économique et financière**

Comme nous l'avons démontré, la baisse des rentabilités s'explique par la diminution progressive du chiffre d'affaire. Ainsi, pour mieux gérer la concurrence et par ricochet améliorer son chiffre d'affaire, nous suggérons à BT-SA l'adoption de ce plan stratégique :

Les composantes du plan :

-Le produit : il constitue l'élément principal du plan de relance car il représente ce que le client désire acquérir de la société. Pour cela, nous exhortons BT-SA à améliorer la qualité du service qu'elle offre.

-Le prix : le prix est l'un des éléments du plan qui influence sur le comportement d'achat du consommateur. Ainsi, BT-SA se doit de pratiquer un prix suffisamment compétitif tout en respectant le rapport qualité prix.

-La distribution : l'on ne saurait offrir un produit sans que ce dernier ne soit accessible aux clients visés. Pour ce faire, BT-SA doit mettre en œuvre une stratégie de distribution qui lui permettra d'améliorer son chiffre d'affaire et de faire connaître ses services au grand public.

-La communication : une entreprise qui veut se développer doit concevoir et transmettre des informations à ses clients actuels et potentiels ainsi qu'aux différents composants de son environnement. A ce titre, BT-SA doit intensifier ses actions à travers l'organisation des évènements de masses, la publicité médiatique afin d'augmenter sa notoriété.

Par ailleurs, la société doit :

Mettre en œuvre des stratégies d'attaque concurrentielles (stratégies de conquête et de fidélisation de la clientèle) ;

Mettre en place un système d'information marketing performant dans le but d'avoir les informations pertinentes et exploitables pouvant aider les responsables de BT-SA à prendre des décisions efficaces.

-mettre en place un système de veille concurrentielle pour suivre de près les actions des concurrents afin de prendre des décisions nécessaires au moment opportun.

En outre, les dirigeants de BT-SA doivent minimiser les charges d'exploitation et les charges financières et autres afin d'augmenter son résultat.

### **B-Approches de solution au problème de mesures idoines à prendre**

Pour rehausser le niveau de rentabilité de BT-SA, les dirigeants doivent :

- augmenter la connexion internet ;
- rendre performant le système de connexion Wifi et assurer la couverture de toute l'étendue du territoire ;
- revoir à la baisse le prix horaire de connexion ;
- mettre en place un système permettant le recouvrement de toutes les créances de la société ;
- opérer des reformes au sein de la société afin de rendre efficace chaque agent ;

### **Paragraphe 2 : Conditions de mises en œuvre et tableau de système de l'étude**

#### **A-Condition de mise en œuvre des solutions**

La mise en œuvre des solutions liées aux problèmes spécifiques doit suivre des conditions. Nous avons entre autres :

- la réalisation d'un plan de formation dans le but d'améliorer le rendement du personnel ;
- l'actualisation des fichiers clients dans le but de mener des actions à l'endroit de ceux-ci ;
- la conception d'un système permettant à la société de bénéficier d'une information régulière et fiable concernant sa concurrence.

**B-Tableau de synthèse de l'étude**

	Niveau d'analyse	Problèmes	Objectifs	Causes réelles	Diagnostic	Solutions
	Niveau général	Comment améliorer la rentabilité économique et financière de BT-SA ?	Aider BT-SA à améliorer sa rentabilité économique et financière			
Niveau spécifique	1	Niveau actuel de la rentabilité économique et financière de BT-SA	Faire ressortir les facteurs qui expliquent le faible niveau de rentabilité de BT-SA	La baisse du chiffre d'affaire	Le faible niveau des rentabilités économique et financière de BT-SA est dû à la diminution du chiffre d'affaire	Adopter un plan (produit, prix, distribution et communication); mettre en place un système d'information marketing performant; mettre en place un système de veille
	2	Les mesures idoines prises par BT-SA pour améliorer le niveau de ses rentabilités	Etudier la politique mise en œuvre par BT-SA pour améliorer son niveau économique et financier	Absence de politique de développement	Les mesures idoines prise par les dirigeants de BT-SA relèveront le niveau des rentabilités économique et financière de la société.	-augmenter la connexion internet; -rendre performant le système de connexion IWI et assurer la couverture de toute l'étendue du pays; -revoir à la baisse le prix horaire de connexion; -mettre en place un système permettant de recouvrir toutes les créances de la société; -opérer des réformes au sein de la société afin de rendre efficace chaque agent;

## **CONCLUSION**

L'atteinte d'un bon niveau de productivité constitue l'objectif primordial de tout dirigeant de société. Alors, l'analyse de la rentabilité économique et financière de BT-SA nous a permis de déterminer le niveau de rentabilité atteint par la société ces dernières années.

En effet, loin d'être une situation de circonstance, le problème de sous productivité se pose avec persistance à BT-SA. Il se manifeste par le faible niveau de rentabilité économique et financière et du manque de mesures idoines pour améliorer le niveau de rentabilité de la société.

Sur toute la période d'étude, les principaux indicateurs ne font que diminuer. Cette situation nous a amené, à la suite de notre recherche à formuler des suggestions qui, si elles sont appliquées, pourront améliorer un tant soit peu la santé financière de la société.

Cependant, nous ne saurions prétendre épuiser la question d'« Analyse de la rentabilité économique et financière de BT-SA ». C'est pourquoi nous suggérons que d'autres recherches s'y pencheront dans l'optique de compléter ce travail, aborderons de manière plus approfondie le même thème. Ainsi, le stage pratique nous a été bénéfique car il nous a permis d'approfondir nos connaissances, d'acquérir d'autres et de nous familiariser avec la vie en entreprise.

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **Autres auteurs**

- A.KHERNAKHEM, (1971), « La diagnostique du contrôle de gestion », Edition dunod
- BRUISSART Chantal(1999), « Analyse financière », Edition Foucher
- COHEN E. (1991), « Gestion financière de l'entreprise et développement financière »,1<sup>ère</sup> édition, Edition EDICEF/AUPELFE
- COHEN E. (1997) « Analyse financière »,4<sup>ème</sup> economica, paris
- SYS.CO.HA.DA. (2008) <<Plan comptable général de l'entreprise>>
- TEULIE J. (1989), « Analyse financière de l'entreprise : concepts et méthodes », Edition CHOTARD, Paris
- BARREAU J, DELAHAYE J. (2001) ; « Gestion financière, manuel et application », 10 édition, Edition Dunod, Paris
- EGLEM J., PHILIPS A. ; RAULET C. (1997), « Analyse comptable et financière de son entreprise », Edition l'usine nouvelle, Paris
- GEORGES D. et JEAN-PIERRE J. (2003), « Gestion financière de l'entreprise », 11<sup>ème</sup> édition, Paris

## **DOCUMENTS ET MEMOIRES EXPLOITES**

Bilans et annexes de BT-SA (2010 A 2014).

Comptes de résultat de BT-SA (2010 à 2014)

HOUNKOU Emmanuel (2013-2014) « Manuel de gestion financière »Note de cours et exercices UAC.

WELE Pascal (2013-2014) « Manuel d'Analyse financière approfondie » Note de cours et exercices UAC.

.Sedjro Emile G ; S.Toundé Laurent « Evaluation de la performance financière Benin Télécoms sa », ancien mémoire 2013-2014

# ANNEXES

**ANNEXE N°1**

**IDENTIFICATION**

**Raison sociale:** Benin Télécoms SA

**Sigle usuel:** BT-SA

**Siege social :** Place Ganhi, Cotonou

**Adresse complète :** 01BP 5959 RP COTONOU Tel : 21312043

E-mail :

**Forme juridique :** Société Anonyme (SA)

**Statut :** Décret N°2004-260 du 05 Mai 2004

**Régime fiscal :** Prorata

**Capital social :** 93 370 000 000

N° d'immatriculation a la C.N.S.S.:0373228303

**N° d'identification fiscal :** 4200901793914

N° d'immatriculation au R.C.C.M :09B4399

**Date de création :** 05 Mai 2004

**Date de démarrage des activités :** 05 Mai 2004

**Nationalité :** Béninoise

**ANNEXE N° 2**

**Questionnaires adresse au personnel de BT-SA**

Bonjour Monsieur/Madame

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire pour la validation de l'Unité d'Enseignement(UE6) sur le thème « Analyse de la rentabilité économique et financière de BT-SA. », nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions suivantes tout en vous garantissant que vos réponses n'engagent en aucune manière votre responsabilité et qu'elles seront traitées avec la plus grande discrétion.

**1-Que vous inspirent le niveau des rentabilités économique et financière de BT-SA ces dernières années ?**

-Satisfaisant

-Dégradant

-Autres

**2-Quelle relation établissez- vous entre le niveau de concurrence dans le secteur d'activité de BT-SA et ses rentabilités économique et financière ?**

-Cause à effet

-Peu satisfaisante

-Autres

**3-Comment expliquez-vous le faible niveau des rentabilités économique et financière ces dernières années ?**

-Baisse du chiffre d'affaire

-Niveau élevé des charges

-Autres

**4-Que pense faire BT-SA pour résister à la concurrence ?**

- S'adapter à cette nouvelle donne concurrentielle

- Mettre en place des stratégies d'attaque concurrentielle

-Autres

**5-Quelles sont les mesures envisagées par BT-SA pour améliorer sa situation ?**

o- Rentabiliser les investissements

o-Minimiser les dépenses

o-Autres

**6-Selon vous, comment BT-SA peut retrouver une place de choix dans le secteur ?**

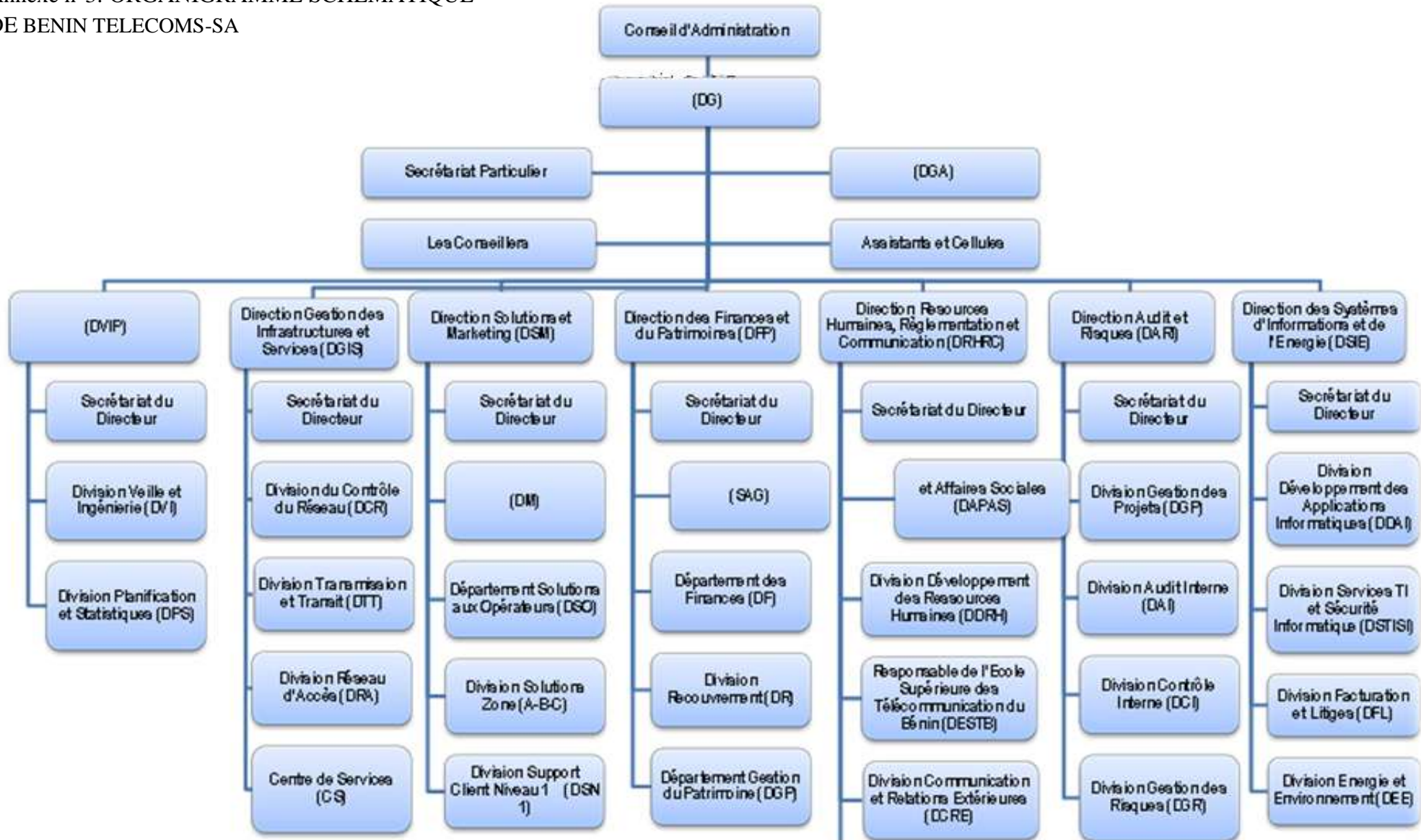
o-Privatiser de la société dont l'Etat Béninois ne détiendra que 25%

o-Convertir les dettes de la société en actions, ce qui fera des créanciers de BT-SA des actionnaires.

o-Autres

MERCI POUR VOTRE DISPONIBILITE

Annexe n°3: ORGANIGRAMME SCHEMATIQUE DE BENIN TELECOMS-SA



**TABLE DES MATIÈRES.**

	Pages	
Introduction	1	
Chapitre 1 Cadre de l'étude et méthodologique de recherche	2	
Section 1-Cadre institutionnel et théorique de l'étude	2	
Paragraphe 1-Presentation du cadre de l'étude de Benin Télécoms SA	2	
A-Historique, objectifs, mission et ressources de BT-SA	2	
1-Historique	2	
2-Objectifs	3	
3-Missions	4	
4-Les ressources	4	
B-Activités et structure organisationnelles de BT-SA	6	
1-Les activités	6	
2-Structure organisationnelle	9	
Paragraphe 2-Deroulement du stage	9	
A-Travaux effectués	10	
B-Difficultés rencontrées	10	
Section 2-Problématique, objet et méthodologie de la recherche	11	
Paragraphe 1 : Problématique et objet de l'étude	11	
A-Problématique	11	
B-Objectifs de l'étude	11	
1-Objectif général	12	
2-Objectifs spécifiques	12	
3-justification du sujet	12	
4- Intérêt de l'étude	12	
Paragraphe 2 : Revue de la littérature et hypothèses de recherche	13	
A- Revue de la littérature	13	
1-Point des connaissances liées à la rentabilité économique et financière	13	
2-Points des connaissances liées aux problèmes spécifiques	15	
B- Hypothèses	15	
C- Méthodologie de l'étude	16	
1-Methode et technique de la recherche	16	
a-Recherche documentaire	16	
b-Echantillonnage	16	
c-Questionnaire	17	
2-Outil d'analyse et stratégie de validation des hypothèses	17	
a-Seuil de décision lié à l'hypothèse n°1	17	
b-Seuil de décision lié à l'hypothèse n°2	17	
Chapitre 2 : Examen de la rentabilité économique et financière de BT-SA	18	
Section 1 : Analyse quantitative de l'activité et appréciation de la rentabilité économique et financière de BT-SA	18	
Paragraphe 1 : Les soldes caractéristiques de gestion	18	
A-Généralité	18	
B-Mise en œuvre des soldes de gestion	19	

1-Marge brute sur marchandises	19	
2-Marge brute sur matière	19	
3-Valeur ajoutée	20	
4-Exedent Brut d'Exploitation	21	
5-Resultat d'exploitation	22	
6-Resultat financier	23	
7-Resultat Activité Ordinaire	24	
8-Resultat Hors Activité Ordinaire	24	
9-Resultat Net	25	
Paragraphe 2 : Appréciation de la rentabilité économique et financière	26	
1-Rentabilite économique	26	
2-Rentabilite financière	27	
Section 2 : Effet de levier financier et sa relation avec les rentabilités	28	
Paragraphe1 : Effet de levier financier	28	
Paragraphe2 : Relation entre effet de levier financier et les rentabilités	30	
Chapitre 3 : Présentation des résultats et suggestions	32	
Section 1 : Présentation des résultats de la recherche	32	
Paragraphe 1 : Présentation et analyse des résultats	32	
A-Présentation et analyse des résultats relatifs au problème spécifique N°1	32	
1-Analyse des données qualitatives	32	
2-Analyse des données quantitatives	32	
B-Présentation et analyse des résultats relatifs aux mesures idoines prises par BT-SA pour améliorer le niveau de sa rentabilité	34	
Paragraphe 2 : Validation des hypothèses et établissement du diagnostic	34	
A-Degré de Validation des hypothèses	35	
1-Validation de l'hypothèse N°1	35	
2-Validation de l'hypothèse N°2	35	
B-Etablissement du diagnostique	35	
1-Diagnostique lié à la question spécifique N°1	35	
2-Diagnostique lié à la question spécifique N°2	35	
Section 2 : Les suggestions	35	
Paragraphe1 : Approches de solution	35	
A- Approche de solution au problème spécifique N°1	36	
B- Approche de solution au problème spécifique N°2	37	
Paragraphe 2 : Condition de mise en œuvre des solutions et tableau de synthèse	37	
A- Condition de mise en œuvre des solutions	37	
B- Tableau de synthèse de l'étude	38	
Conclusion	39	
Bibliographie	40	
Annexe	41	
Table des matières	46	