



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY – CALAVI (UAC)

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION
(FASEG)

Mémoire présenté en vue de l'obtention des crédits associés au diplôme de :
Licence Professionnelle en Sciences de Gestion

Option : Sciences de Gestion

Filière : Comptabilité Audit et Contrôle de Gestion

THEME

**ANALYSE DE LA STRUCTURE FINANCIERE ET DE LA
PERFORMANCE D'UNE SOCIETE D'ETAT : cas de
Bénin Télécoms SA**

Réalisé et soutenu par :

A. Macaire HINVIGA

&

K. Mariano M. KASSIFA

SOUS LA DIRECTION DE :

Maître de Stage :

Anges Félix HOUNSINOU

Chef Division Comptabilité

Benin Télécoms S.A

Maître de mémoire :

Dr Liamidi YESSOUFOU

Enseignant à la FASEG



Année Académique 2014 - 2015

AVERTISSEMENT

LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG) N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE.CES OPINIONS DOIVENT ÊTRE CONSIDEREES COMME PROPRES A LEURS AUTEURS.

DÉDICACE

Je dédie ce travail:

- A mes parents Faustin HINVIGA et Béatrice ALIAME pour leur soutien affectif, moral, financier et spirituel, puisse ce travail constitue le fruit de vos efforts consentis au prix d'énormes sacrifices. Je vous garantis que toutes vos inlassables peines ne seront en aucun cas oubliées.
- A la mémoire de mes sœurs Sidoine et Sonia HINVIGA, pour avoir su, malgré votre absence, m'assister et me donner la force nécessaire de combler le vide que vous avez laissé. Que DIEU le tout puissant vous accorde le repos éternel.
- A mes tantes en l'occurrence Martine et Victorine ALIAME, que ce travail soit le gage de mes profondes gratitude et parfaites reconnaissances pour tous vos soutiens et sages conseils. J'avoue que je vous suis grandement redevable.

A. Macaire HINVIGA

DÉDICACE

Je dédie ce travail :

- A mon père **Jean A. KASSIFA**, pour tous les efforts et sacrifices que tu as consentis pour mon instruction. Ce travail est l'expression de ma parfaite reconnaissance. Que la providence t'accorde des jours heureux ;

- A ma défunte mère **Salamatou SOUMANOU**. Toi qui m'a donnée naissance, que DIEU le tout puissant t'accorde le repos éternel.

- A mes frères : **Florent, Samson** et en particulier à **Saturnin** pour tous les bienfaits manifestés à mon endroit.

K. Mariano M. KASSIFA

REMERCIEMENTS

Nos sincères remerciements :

- A DIEU le Père tout puissant pour ses merveilles ;
- Au Doyen de la FASEG, le Professeur IGUE Charlemagne ;
- A notre maître de mémoire **Docteur Liamidi A. YESSOUFOU** Enseignant à la FASEG. Nous vous adressons nos sincères gratitude. Malgré vos multiples occupations, vous avez accepté de diriger notre mémoire. Rassurez-vous de notre reconnaissance et de notre profond respect;
- A tout le corps professoral et administratif de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) pour la qualité de la formation reçue ;
- A Mr Macaire HOUEWOU, pour nous avoir orienté et soutenu dans ce travail. Infiniment merci pour tout ;
- A tous les membres de la Direction Générale de BENIN TELECOMS SA, en particulier aux agents de la Direction des Finances et du Patrimoine ;
- Aux honorables membres du Jury, qui ont accepté d’apprécier et d’apporter leurs critiques à l’amélioration de ce travail ;
- A tous ceux qui ont contribué d’une manière ou d’une autre à la réalisation de ce document ;
- A tous nos amis et camarades de la FASEG/UAC, en souvenir des joies et des instants de déboire qu’ensemble nous avons partagés.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AT	: Actif Total
BFR	: Besoin en Fonds de Roulement
BT S.A	: Bénin Télécoms Société Anonyme
CA	: Conseil d'Administration
CODIR	: Comité de Direction
DAR	: Direction Audit et Risque
DFP	: Direction des Finances et Patrimoine
DG	: Direction Générale
DGA	: Direction Générale Adjoint
DGIS	: Direction Gestion des Infrastructures et Services
DRHRS	: Direction Ressources Humaines, Réglementation et Communication
DTGF	: Direction de la Trésorerie et de la Gestion Financière
EBIT	: Earning Before Interest and Taxes
FASEG	: Faculté des Sciences Economiques et Gestion
FRN	: Fonds de Roulement Net
TN	: Trésorerie Nette
SYSCOHADA	: Système Comptable de l'Organisation pour L'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

LISTE DES TABLEAUX

Tableau1 : Répartition du personnel de Bénin Télécoms S.A par catégories socioprofessionnelles	11
Tableau2 : Les grandes masses de l'Actif du bilan	38
Tableau3 : Les grandes masses du Passif du bilan	39
Tableau4 : Fonds de roulement net.....	40
Tableau5 : Besoins en fonds de roulement	41
Tableau6 : Evolution de la trésorerie nette.....	42
Tableau7 : Principaux ratios de structure et de solvabilité	43
Tableau8 : Soldes significatifs de gestion	45
Tableau9 : Evolution de la rentabilité commerciale brute	47
Tableau10 : Evolution de la rentabilité commerciale nette	48
Tableau11 : Evolution de la rentabilité économique	48
Tableau12 : Evolution de la rentabilité financière	49
Tableau13 : Evolution de l'effet de levier financier	50
Tableau14 : Evolution de la CAFG et l'Autofinancement	51

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique n°1 : Répartition du personnel de BT-SA par catégorie socio-professionnelle.

Graphique n°2 : Représentation des ressources stables, de l'actif immobilisé et du FRN.

Graphique n°3 : Représentation de l'actif circulant, du passif circulant et du BFR.

Graphique n°4 : Représentation du FRN, du BFR et TN.

Graphique n°5 : Représentation du ROI, ROE et de l'effet de levier.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : Cadres institutionnel et théorique de l'étude	4
Section1 : Cadre institutionnel de l'étude	5
Section2 : Cadre théorique de l'étude	16
CHAPITRE 2 : Revue de littérature, formulation des hypothèses et méthodologie de l'étude	21
Section1 : Revue de littérature et formulation des hypothèses	22
Section2 : Méthodologie de l'étude	33
CHAPITRE 3 : Analyse empirique	36
Section1 : Présentation et analyse des résultats	37
Section2 : Vérification des hypothèses ; suggestions et conditions de mise en œuvre	53
CONCLUSION	56
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	58
ANNEXES	a
TABLE DES MATIERES	b

INTRODUCTION

Au cours de ces dernières années, la recherche de compétitivité a suscité dans la plupart des pays de la sous-région une importante vague de privatisations. On assistera ainsi à une libéralisation de tous les secteurs de l'économie avec pour corollaire l'amplification de la concurrence entre les entreprises. Dans un tel contexte de rivalité, les derniers bastions de souveraineté nationale se doivent d'être gérés de façon saine en vue de leur survie.

Le secteur des télécommunications étant un secteur clé de toute économie, mérite une attention assez particulière. En effet, l'importance des télécommunications s'explique tout simplement par le fait qu'aucune économie ne peut fonctionner sans communication entre les agents économiques qui la composent. Depuis quelques années, ce secteur connaît au sein des économies actuelles une mutation profonde caractérisée par la privatisation totale ou partielle des opérateurs publics des télécommunications et la refonte des réglementations relatives à l'accès aux marchés des télécommunications, à la fourniture des services aux usagers et aux systèmes de tarification. Cette réforme institutionnelle et réglementaire, généralement suscitée par l'évolution rapide des techniques de télécommunication et de la structure de la demande de services de télécommunication, a pour ainsi dire éliminé les conditions monopolistiques naturelles et donc permis à des nombreux exploitants de fournir profitablement ces services aux consommateurs. Le nouvel environnement, à son tour, influence notablement la structure et l'organisation du secteur.

Depuis son accession à l'indépendance, la gestion des télécommunications au Bénin a été assurée par l'Etat Béninois à travers l'office des Postes et Télécommunication (OPT). Cet établissement public à caractère industriel assurait l'exploitation du service public des postes et télécommunications jusqu'en 1999, année d'ouverture de ce secteur stratégique de l'économie béninoise aux opérateurs privés. Cette ouverture s'est opérée dans le cadre d'une série de réformes globales du secteur qui prévoyaient la création d'un nouveau cadre légal et réglementaire pour doter le Bénin d'un réseau moderne de télécommunication, disponible et accessible au plus grand nombre des Béninois. Ces réformes qui découlent de la « Note de stratégie du secteur des télécommunications » adoptée par le conseil des Ministres du 9 juin 1999

incluaient entre autre la scission de l'OPT prévue courant 2000 en deux entités, l'une des télécommunications et l'autre de la poste, l'ouverture à hauteur de 30% du capital de l'entité des télécommunications au privé et la création d'un organe autonome de régulation du secteur des télécommunications. Ces mesures venaient en complément de la décision du gouvernement, prise au début de l'année 1999, de libéraliser le secteur de la téléphonie, en ouvrant celui-ci à la technologie GSM et en attribuant deux licences à des opérateurs privés et une à l'opérateur public. Suite à ces mesures, nous assisterons à la scission effective de l'OPT en 2005 de laquelle naîtront la Poste du Bénin SA et Bénin Télécoms SA. En outre, soulignons que le Bénin compte déjà depuis quelques années quatre opérateurs privés de GSM à savoir : Moov, MTN, Bell Bénin Communication et Glo Bénin qui partagent le marché des GSM avec l'opérateur public Libercom qui n'est qu'un détachement de Bénin Télécoms. Cependant, Bénin Télécoms est confrontée à des difficultés qui entravent sa rentabilité et qui l'amène dans un borbier financier où elle a du mal à sortir puis risque à long terme de constituer pour l'Etat un gouffre financier énorme.

Pour remédier à cet état de chose, il importe donc de soumettre la société à un diagnostic complet. C'est pourquoi nous avons choisi de mûrir notre réflexion sur le thème « **ANALYSE DE LA STRUCTURE FINANCIERE ET DE LA PERFORMANCE D'UNE SOCIETE D'ETAT : CAS DE BENIN TELECOMS SA** »

Cette étude couvre une période de référence de cinq ans et s'articule autour de trois chapitres. Le premier chapitre est consacré à la présentation des cadres institutionnel et théorique de l'étude. Le second chapitre présente la revue de littérature, les hypothèses et la méthodologie de recherche puis le troisième chapitre est consacré à l'analyse empirique de Bénin Télécoms SA.

CHAPITRE I

**CADRES INSTITUTIONNEL ET
THEORIQUE DE L'ETUDE**

Ce chapitre présente d'abord de façon générale Bénin Télécoms SA à travers la présentation son cadre institutionnel; ensuite le cadre théorique et enfin, le déroulement du stage.

SECTION1 : LE CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

Cette section, est consacrée à la présentation du Bénin Télécoms SA.

Paragraphe 1 : HISTORIQUE, STATUT JURIDIQUE, MISSIONS ET ACTIVITES DE BENIN TELECOMS SA

A- Historique de Bénin Télécoms S.A

Le 1^{er} juillet 1890, Victor Ballot, administrateur français chargé des établissements du Golfe de Guinée, a créé le service des Postes Téléphone et Télégraphe (PTT). Suite à l'éclatement de l'Afrique Occidentale Française (AOF), ce service a été transféré à l'Etat du Dahomey par le décret n° 80 PCT /MT du 30 juin 1959. Par la suite, détenant ainsi le plein pouvoir sur la gestion du service des PTT, l'Etat Dahoméen a procédé à la transformation du service des PTT en Office des Postes et Télécommunications (OPT).

Jusqu'à cette date, les activités de télécommunications et les opérations postales puis financières étaient exercées par l'OPT. C'est en 2004 que, suite à de nombreuses réflexions menées, l'OPT fût scindé en deux différentes entreprises par le décret n° 2004-260 du 05 mai 2004 portant création de **BENIN TELECOMS SA** et le décret n°2004-365 du 28 juin 2004 portant création de **LA POSTE DU BENIN** pour mieux satisfaire les besoins de la population béninoise. Ainsi, nous avons :

- ✓ **BENIN TELECOMS SA** qui s'occupe uniquement des opérations de télécommunications,
- ✓ **LA POSTE DU BENIN** qui réalise des opérations postales et financières.

Cette décision de création a été concrétisée en janvier 2005 avec un capital de 500 millions entièrement détenu par l'Etat. Bénin Télécoms SA est placée sous la

tutelle du Ministère de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication (MCTI). Son Directeur Général est nommé en conseil des Ministres par décret sur proposition du Ministre de tutelle. Porté à un capital de 93 370 000 000F FCA depuis 2009, Bénin Télécoms SA est dotée d'une personnalité morale et d'une autonomie financière conformément aux dispositions de la loi n° 88-006 du 26 avril 1988 portant création et fonctionnement des entreprises publiques.

B- Statut juridique de Bénin Télécoms SA

La loi 59-32 du 19 décembre 1959 a fait de PTT un établissement à caractère industriel et commercial doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Le 16 Mars 1961, le décret N°61-80/PR/MTP a fixé les modalités de fonctionnement ainsi que les structures de l'office. Au terme de la loi n° 88-005 du 26 août 1988 portant création organisation et fonctionnement des entreprises publiques et semi-publiques, l'OPT est devenu un établissement public à caractère commercial. Toutefois, l'office exerce ses activités en se conformant aux lois et usages régissant le fonctionnement des sociétés privées. Les statuts de l'ex-office des postes et télécommunications stipulent que le Directeur Général de l'entreprise est nommé par décret, sur proposition du ministre de tutelle parmi les cadres supérieures de l'office. Il dirige et coordonne les activités de l'office conformément aux dispositions des articles 5 et 10 de la loi 59-32 du 19 décembre 1959.

C- Missions de Bénin Télécoms SA

Les missions de Bénin Télécoms SA se résument aux points suivants :

- la conception, l'installation et la maintenance de nouveaux réseaux de télécommunications fixes et mobiles ainsi que des services liés aux technologies de l'information et de la communication ;
- le développement des infrastructures, des technologies de l'information de la communication et de la promotion de nouveaux services à valeur ajoutée ;
- la satisfaction des besoins et des attentes de la clientèle ;
- l'assainissement de la gestion financière de la société ;
- la rentabilité des investissements consentis au niveau des différents projets.

D- Activités de Bénin Télécoms SA

Les activités découlant de ces missions se résument à la vente des produits d'interconnexion, des produits téléphoniques et multimédias.

1- Les produits d'interconnexion

Pour satisfaire aux exigences de sa clientèle en perpétuelle évolution, surtout constituée d'opérateurs évoluant dans le secteur des télécommunications, BT-SA dispose d'une multitude de produits d'interconnexion tels que la vente capacité et infrastructures.

2- Les produits téléphoniques et multimédias

La téléphonie fixe qui sont constitués des produits de la téléphonie fixe filaire (poste conventionnel) ; les produits du réseau fixe sans fil (terminaux Zékédé) et des cartes (réseau fixe et mobile). Au niveau des offres multimédias, Bénin Télécoms SA propose la connexion Internet par différentes technologies que sont : le CDMA, l'ADSL, le WIMAX, etc. Elle offre également des services Internet comme: hébergement de site, enregistrement de nom de domaine, le changement de login pour courriers électroniques, etc.

Paragraphe 2 : ENVIRONNEMENT, RESSOURCES, STRUCTURE

ORGANISATIONNELLE ET FONCTIONNELLE DE BENIN TELECOMS SA

A- Environnement de Bénin Télécoms SA

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

1- Le micro environnement

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

❖ La clientèle

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

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

❖ Les fournisseurs

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

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

❖ Les intermédiaires

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

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

❖ **Les prescripteurs**

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

❖ **Les concurrents**

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

❖ **Les partenaires sociaux**

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

- UTRAPOSTEL : Union des Travailleurs des Postes et Télécommunications ;
- SYNATEL : Syndicat National des Télécommunications ;
- SYNTRA BENIN TELECOMS : Syndicat des Travailleurs de BENIN TELECOMS SA ;
- SYNABETEL : Syndicat National de BENIN TELECOMS SA.

2- Le macro-environnement

Encore appelé Environnement non marchand, le macro-environnement de Bénin Télécoms SA est constitué de l'ensemble des facteurs exogènes qui influent sur la vie de l'entreprise. Ces facteurs sont difficilement maîtrisables et s'imposent à

l'entreprise qui est obligée de suivre leurs évolutions. Ils peuvent être à la fois sources de menaces ou d'opportunités et seront présentés à travers l'environnement juridico-institutionnel, l'environnement technologique, l'environnement démographique et l'environnement économique.

❖ **Environnement technologique**

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

❖ **Environnement économique**

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

B- Ressources de Bénin Télécoms SA

1- Ressources humaines

Comme toute entreprise, BENIN TELECOMS SA dispose des Hommes pour la conduite de ses activités ; le personnel de cette structure est composé de cadres, agents de maîtrises, agents d'exécutif. Le tableau ci-dessous présente la répartition par catégories socioprofessionnelles et par sexe du personnel.

Tableau : n°1 Effectif par catégories socioprofessionnelles et par sexe du personnel de BT-SA au 17/09/2014

QUALIFICATION	SEXE		TOTAL
	MASCULIN	FEMMININ	
Cadres	90	36	126
Agents de Maîtrises	170	74	244
Agents d'exécution	104	46	150
TOTAL	364	156	520

SOURCE : DRHRC (2015)

Le tableau ci-dessus présente la répartition globale des Ressources Humaines de BT SA. Au sein de cette entreprise, il existe 03 grands types d'agents : les cadres (126), les agents de maîtrises(244), les agents d'exécution (150).

2- Ressources financières

Les ressources sont issues essentiellement des capitaux propres ; des dettes financières et des ressources assimilées comme les subventions.

3- Ressources matérielles

Les ressources matérielles de BT-SA proviennent essentiellement des centres et équipements techniques, des bâtiments administratifs, du matériel roulant, du matériel informatique et du matériel d'utilité administratif, des plates formes et centraux téléphoniques, du câble sous-marin et la fibre optique.

C- Structure organisationnelle et fonctionnelle de Bénin Télécoms SA

La société Bénin Télécoms SA en tant que personne morale est dotée de structure propre ayant des attributions précises définies par les textes qui la régissent.

1- Organisation de l'administration et des services centraux

1-1- Organisation administrative

Elle se présente comme suit :

1-1-1- Le Conseil d'Administration (CA)

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

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

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

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

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

1-1-2- Le Comité de Direction (CODIR)

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

Au terme de l'article 22 des Statuts de BT-SA, le Comité de Direction est un organe consultatif obligatoire qui joue un rôle essentiel dans l'examen des questions importantes touchant la vie de l'entreprise, l'élaboration du budget et de la politique générale de la société avant leur approbation par le conseil d'Administration.

1-1-3- La Direction Générale (DG)

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

1-1-4- Le Directeur Général Adjoint (DGA)

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

1-1-5- Les Conseillers

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

1-1-6- Les Assistants et Cellules

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

1-2- Organisation des services centraux

L'organisation des services centraux de Bénin Télécoms SA se présente comme l'indique les dispositions ci-après :

1-2-1- La Direction veille ingénierie et planification (DVIP)

Sous l'autorité du Directeur Général, la Direction veille , ingénierie et planification est chargée : de la planification à court, moyen et long terme de l'ingénierie des réseaux et services de Bénin télécoms SA, des études techniques, économiques, financières tarifaires.... ,de l'élaboration des programmes d'investissements et des budgets correspondants, des statistiques ,des tableaux de bord et des rapports de performances de l'entreprise, de la gestion des spectres de fréquences.

1-2-2- La Direction Gestion des Infrastructures et Services (DGIS)

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

1-2-3- La Direction Solutions et Marketing (DSM)

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

enfin de l'élaboration des rapports d'activités de la direction.

1-2-4- La Direction des Finances et du Patrimoine (DFP)

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

1-2-5- La Direction Ressource Humaine, Réglementation et Communication (DRHRC)

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

1-2-6- La Direction Audit et Risque (DAR)

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

annuelle. De la gestion des risques et de la qualité au sein de Bénin Télécom SA.

1-2-7- La Direction des Systèmes d'Informations et de l'Energie (DSIE)

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

SECTION 2 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Il est question dans cette section de la problématique, des intérêts, des objectifs de l'étude et de la présentation du service visité.

Paragraphe 1 : PROBLEMATIQUE ET INTERET DE L'ETUDE

A- Problématique

Dans les pays en développement, beaucoup d'entreprises sont créées par l'Etat et exercent leurs activités sous la tutelle de celui-ci. Elles ont pour objectif principal de contribuer à l'accroissement de la richesse nationale afin de résorber les problèmes sociaux.

Mais force est de constater de nos jours, que le secteur public peut rencontrer des risques inhérents à un actionnariat très concentré qui a pour conséquence le risque de démotivation des dirigeants si ceux-ci n'ont pas une autonomie suffisante. Ce problème se pose avec acuité car en absence d'engagement de l'Etat, il n'y a pas de schéma d'incitation possible de l'entreprise publique considérée ; ce qui peut être source de problèmes pour ce dernier.

De plus, la théorie de Modigliani & Miller (1958) sur la neutralité des modes de financement, a montré qu'en l'absence de fiscalité des entreprises, il n'y avait pas de structure optimale et que les financements n'avaient donc aucune influence sur les

variables financières caractéristiques : valeur de l'entreprise et coût moyen pondéré du capital.

Ainsi, la globalisation des marchés financiers a imposé l'ouverture des capitaux et le développement de l'actionnariat de nombreuses entreprises publiques ; ce qui a pour conséquence une nouvelle exigence manifestée par les investisseurs et bailleurs de fonds : **la sécurité financière**. Le secteur des télécommunications contribue considérablement au développement d'une nation. Le statut d'opérateur historique et les nombreux atouts dont dispose Bénin Télécoms SA (sa large couverture du territoire national grâce à des technologies telle que la fibre optique et la numérisation à plus de 90% de son système de télécommunication) lui considère une place de choix dans la sphère économique du Bénin.

Toutefois, malgré la place de choix dont jouit Bénin Télécoms SA et l'évolution ainsi que les mutations que connaît aujourd'hui le secteur des télécommunications, elle est confrontée à d'énormes difficultés, tant organisationnelles et financières. On peut constater ainsi le chiffre d'affaires est passé de 37 900 037 067 en 2009 contre 20 985 738 987 en 2013 soit une baisse de taux de 44,629%. Les dettes financières sont passées de 245 796 286 938 en 2009 contre 148 797 030 322 en 2013 soit une baisse de taux de 65,189% ; la valeur Ajoutée qui crée de la richesse à l'entreprise, est passée de 20 121 053 165 en 2009 contre 6 592 371 492 en 2013 soit une baisse de taux de 67,236%.

Ces situations, sont aggravées d'une part par des dépenses d'investissement sur fonds propres ou sur concours bancaires de court terme. Les projets d'investissement connaissent aussi des difficultés dans leur réalisation.

Il en ressort des problèmes précités que, Bénin Télécoms SA n'enregistre que des pertes depuis sa mise en exploitation. Ce constat renforce la présomption d'un déséquilibre financier et d'une performance peu reluisante. Selon **Van wymeersch** et **Ooghe (1996)**, les faibles performances financières peuvent être liées au manque de rentabilité de l'entreprise c'est-à-dire son incapacité à générer des bénéfices et donc à s'autofinancer.

Face à ces situations : quelle est la situation financière et les performances de Bénin Télécoms SA ?

De façon spécifique:

- Bénin Télécoms SA est-elle financièrement équilibrée ?
- Bénin Télécoms SA est-elle performante au plan économique, commercial et financier ?

C'est pour répondre à ces préoccupations que nous avons décidé de réfléchir sur le thème : « **ANALYSE DE LA STRUCTURE FINANCIERE ET DE LA PERFORMANCE D'UNE SOCIETE D'ETAT : CAS DE BENIN TELECOMS SA** »

B- L'intérêt de l'étude

Cette étude aura pour avantage :

- Sur le plan managérial d'aider les dirigeants de BT-SA à prendre des décisions allant dans le sens de l'amélioration de leur système de gestion financière.
- Sur le plan économique, elle permettra de sauvegarder l'emploi de nombreux employés afin d'éviter une crise sociale.
- Sur le plan académique, elle permettra d'approfondir nos connaissances dans le domaine de la gestion financière et de permettre à d'autres chercheurs de continuer.

Paragraphe 2 : OBJECTIFS DE L'ETUDE ET LA PRESENTATION DU SERVICE VISITE

A- Objectifs de l'étude

A ce niveau, il faut distinguer l'objectif principal des objectifs spécifiques.

1-Objectif principal

L'objectif général de notre travail est d'apprécier la structure financière et la performance de Bénin Télécoms SA.

Mais nous ne pouvons atteindre cet objectif qu'au moyen des objectifs spécifiques.

2-Objectifs spécifiques

- Analyser l'équilibre financier de Bénin Télécoms SA à travers l'étude de sa structure financière ;
- Analyser la performance économique, commerciale, et financière de Bénin Télécoms SA à travers ses rentabilités.

B- Présentation du service visité

A ce niveau, il sera question de la présentation du service visité.

1- La Direction Financière et Patrimoine

Pour bien assurer les tâches qui lui sont consignées, la Direction Financière et Patrimoine s'appuie sur trois (03) divisions à savoir : la Division Budget et Fiscalité, la Division Comptabilité et la Division Trésorerie et Gestion Financière.

✓ La Division Budget et Fiscalité

Elle est chargée :

- du suivi du processus d'imposition de l'entreprise et du suivi du respect des dispositions fiscales en vigueur ;
- du recensement et de la diffusion au sein de l'entreprise des mesures fiscales prises par le gouvernement
- du suivi et de la vérification des règlements effectués aux organismes de sécurité sociale (CNSS, FNR, etc.) ;
- de la préparation des statistiques mensuelles de la section.

✓ **La Division Trésorerie et Gestion Financière**

La Division Trésorerie et Gestion Financière assure la gestion financière de l'entreprise, le suivi de la trésorerie, et le règlement des dépenses. Les tâches s'exécutent par la Section Trésorerie, la Section Gestion Financière et la Section Régie d'Avance.

✓ **La Division comptabilité**

Sous l'autorité du chef Département des Finances, la Division Comptabilité est chargée de la tenue des comptabilités Générale et Analytique de l'entreprise.

CHAPITRE II

**REVUE DE LITTERATURE,
FORMULATION DES HYPOTHESES
ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

Il est question dans ce chapitre de la revue de littérature et de la formulation des hypothèses en section n°1 puis de la méthodologie de l'étude en section n°2.

SECTION 1 : REVUE DE LITTERATURE ET FORMULATION DES HYPOTHESES DE L'ETUDE

Ce cadre de recherche aborde dans un premier temps, la revue de littérature (Paragraphe 1) et dans un deuxième temps, la formulation des hypothèses (Paragraphe2).

Paragraphe 1 : REVUE DE LITTERATURE

A- Clarification des concepts clés

1- Concept d'entreprise publique

D'un point de vue juridique, il convient d'indiquer que l'on regroupe sous la vocale « entreprise publique » l'ensemble des installations publiques commerciales et industrielles dotées d'une autonomie plus ou moins grande quelle que soit leur dénomination ou leur forme juridique. D'après **André G. DELION(2002)**, « les entreprises publiques, selon la définition économique sont des organes présentant les caractères suivants :

- ils vendent les produits ou services pour un prix fixe en relation avec leur coût ;
- ils sont soumis au pouvoir prépondérant d'autorités publiques ».

Ces définitions appellent les observations suivantes :

L'autonomie dont sont dotées les entreprises publiques est de toute à la fois juridique et financière. Mais revêtant les attributs du pouvoir public, elles doivent agir conformément au droit public. De plus l'entreprise doit aussi veiller à ce que sa conduite économique n'entre pas en conflit avec les axes de la politique étrangère ou intérieure du gouvernement dès lors qu'ils ont été clairement exposés et qu'une relation certaine peut être établie entre une opération donnée et ces axes politiques. Elle le doit même au détriment de ses résultats internes, quitte à en faire alors les

conséquences aux autorités de tutelle, alors qu'une entreprise privée, même si elle apporte une contribution volontaire aux objectifs de l'Etat, devra examiner d'abord si cette contribution est conforme à ses propres finalités d'efficience financière.

Le premier volet de la définition de **DELION(2002)** s'entend de ce que l'entreprise publique refusera le surprofit sur les ventes aux nationaux qui excèdent un certain équilibre financier, sauf directive expresse de l'Etat, l'entreprise publique a donc son objectif c'est-à-dire l'impératif de pouvoir à la satisfaction maximale des besoins des nationaux. La planification du développement économique s'appuie sur la raison essentielle suivante : il n'est pas possible de confier à un seul mécanisme du marché, avec toutes ses imperfections, le soin de fournir les ressources nécessaires pour atteindre le taux de croissance le plus élevé possible. Le principal objectif des entreprises publiques est donc de fournir un bien social maximal et d'accélérer la croissance économique d'un pays. La décision de faire contribuer une entreprise publique à un objectif d'intérêt général au risque d'une altération de ses résultats peut se fonder d'abord sur les calculs de rentabilité sociale, à défaut, sur des études d'efficacités générales, à défaut, sur un énoncé clair des motifs des résultats des coûts attendus.

Au total, l'efficacité d'une entreprise publique doit être en théorie évaluée en fonction de sa seule rentabilité sociale. C'est-à-dire le total algébrique de ses résultats financiers internes et des divers avantages ou désavantages qu'elle procure ou impose aux autres agents économiques (entreprises ou ménages) en vertu des critères d'intérêt général.

2- Concept de structure financière

a- Définition

La structure financière désigne la combinaison des dettes bancaires et financières nettes et de capitaux propres auxquels l'entreprise a recours pour son financement. Elle est fonction de la nature des activités que développe l'entreprise et des décisions prises en matière d'investissement et de financement.

b- Outils d'analyse de la structure financière

➤ Equilibre financier

La notion d'équilibre financier se fonde sur le principe selon lequel les investissements de longue durée doivent être financés par des ressources présentant également un caractère permanent. Il s'agit d'une règle de bon sens et de prudence. En effet, les ressources attendues des actifs immobilisés s'étalent sur la durée de leur vie et il est logique de vouloir utiliser ces ressources pour rembourser les financements correspondant. Pour cela, il faut que la durée de vie de ceux-ci soit au moins égale à la durée de vie des actifs concernés. Le non-respect de cette règle risquerait d'entraîner des problèmes de trésorerie. Il s'ensuit que la limitation des problèmes de trésorerie d'une entreprise passe par une analyse de son équilibre financier.

En effet, l'analyse de l'équilibre financier d'une entreprise consiste à mettre en évidence les grands équilibres dont dépendent les trois (03) agrégats financiers ci-après : le fonds de roulement net (FRN), le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie nette (TN).

➤ Solvabilité

L'entreprise est dite solvable lorsque la réalisation de ses actifs permet d'honorer l'ensemble de ses dettes (à court, moyen et long terme).

La solvabilité représente la capacité d'une entreprise à payer l'ensemble de ses dettes à l'aide des fonds tirés de la vente de l'ensemble de ses actifs.

➤ La liquidité

La liquidité est la capacité d'une entreprise à faire face à ses échéances à court terme à l'aide des sommes issues de la vente de ses actifs à court terme. On dit que l'entreprise est liquide lorsque son actif à court terme est supérieur à son passif à court terme. Ainsi les différents ratios de liquidité sont : ratio de liquidité générale ; ratio de liquidité réduite et ratio de liquidité immédiate.

3- Concept de performance

D'après le « **lexique d'Economie** » **Dalloz(2006)**, la performance est le degré d'accomplissement des objectifs, des buts, des plans ou programmes d'une organisation. Les indicateurs de performance sont généralement des qualifications se traduisant par des rapports entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre.

Alain M. (1998 p.194) définit la performance comme « la relation enchaînée d'une multiplicité de déterminants reliés à la qualité et à la productivité ». En réalité, ces derniers constituent le miroir de la performance et déterminent son degré de cohérence et de stabilité.

Selon **Bourguignon A. (1999)** « la performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels quel que soit la nature et la variété de ces objectifs. La performance est multidimensionnelle à l'image des buts organisationnels. Elle est subjective et dépend des références choisies ».

Pour **Augustin MBANGALA Mapapa (2002)** « Evaluer la rentabilité d'une entreprise revient à déterminer sa performance. Cette dernière se définit comme la réalisation des objectifs que les propriétaires assignent à l'entreprise. D'une manière générale, on sait que l'objectif principal poursuivi par l'entreprise privée est la rentabilité financière. Et pour réaliser cet objectif, le propriétaire de l'entreprise doit mettre en œuvre différents facteurs de production qui exigent qu'on connaisse leur niveau de rentabilité ».

On distingue plusieurs types de performances à savoir : la performance économique ; la performance financière ; la performance commerciale ; la performance sociale etc...

- **Performance économique**

Selon **Matory B. et Perqueux Y (1987)**, la performance économique s'analyse à travers le résultat obtenu par les salariés sur les postes de travail, dans un groupe, un service, une unité entière. Elle s'exprime par la richesse créée, la valeur ajoutée

produite, le supplément de valeurs, de données à l'unité et l'amélioration de l'implantation dans l'environnement.

L'un des plus grands indicateurs de performance économique est : **la rentabilité économique**. Elle est donnée par la formule :

$$\text{Rentabilité économique} = \frac{\text{EBIT}}{\text{AT}}$$

Ainsi, la rentabilité économique mesure l'efficacité des moyens économiques de l'entreprise à travers les résultats générés pour assurer son activité.

- **Performance financière**

Selon **Paul KHOURY (1999)** « la performance financière d'une entreprise est l'évaluation de l'ensemble des résultats financiers réalisés du point de vue des actionnaires ».

Elle fait intervenir les paramètres financiers de structure et de stratégie tels que : les soldes intermédiaires de gestion ; la capacité d'autofinancement globale (CAFG) ; l'autofinancement (AF) et l'excédent de trésorerie (ETE). Le principal indicateur de la performance financière est : **la rentabilité financière**.

Elle est donnée par la formule suivante :

$$\text{Rentabilité Financière} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$$

4- Concept de bilan et de soldes de gestion

➤ Le bilan

Le bilan est un document de synthèse fondamental en gestion dans la mesure où il permet une connaissance détaillée de l'ensemble des ressources dont disposent l'entreprise et de l'ensemble des emplois qu'elle a réalisés. Aussi dans l'approche liée à l'étude des performances financières, le bilan est indispensable et intervient notamment par sa relation avec les performances obtenues sous la forme de rentabilité.

➤ **Les soldes intermédiaires de gestion**

Ils permettent :

- de mesurer l'évolution des postes, dans le temps et dans l'espace ;
- d'apprécier la création de richesse générée par l'activité de l'entreprise
- de décrire la répartition de cette richesse, de comprendre la formation du résultat par sa décomposition ;
- d'évaluer l'activité de l'entreprise et sa capacité à être profitable et rentable ;
- d'évaluer les ressources internes dégagées par l'entreprise lui permettant d'autofinancer ses activités.

❖ **La capacité d'Autofinancement Globale(CAFG)**

Elle représente la ressource dégagée par l'entreprise au cours de l'exercice sur l'ensemble des opérations de gestion. Elle est représentative de la bonne santé de l'entreprise, et de son aptitude à investir et à croître ; elle indique ses possibilités d'autofinancement potentiel.

Elle est donnée par la formule suivante :

CAFG= EBE + Produits Encaissables Restants (sauf Produits des cessions d'immobilisation) – Charges Décaissables Restantes (sauf Valeurs Comptable des Cessions d'Immobilisation).

❖ **L'Autofinancement (AF)**

Il traduit l'enrichissement réel, l'aptitude réelle à s'autofinancer de l'entreprise. Il est le reliquat de la CAFG après paiement des dividendes.

Nous avons :

AF= CAFG – Dividendes (y compris Acomptes sur Dividendes)

❖ L'Excédent de Trésorerie d'Exploitation (ETE)

Elle représente la trésorerie générée par les seules opérations d'exploitation de l'entreprise et permet de faire face d'une part aux remboursements des dettes financières et d'autre part de financer les investissements d'exploitation.

ETE= EBE – Variation de besoin de financement d'exploitation – Production immobilisée

5- Concept de ratio

L'analyse en termes de ratio a un intérêt particulier. Cet intérêt repose principalement sur trois de leurs propriétés spécifiques :

« Ils mesurent de manière directe et synthétique les performances de l'entreprise (rendements, ratio de marge et de rentabilité...), les conséquences des décisions d'investissements et de financement et les principaux traits de la gestion financière ;

Ils autorisent des comparaisons cohérentes dans le temps et facilitent de la sorte l'analyse de l'évolution de l'entreprise dans les différents aspects de son fonctionnement ;

Ils permettent une mise en situation de l'entreprise dans son environnement professionnel en rapprochant les résultats individuels des valeurs centrales observées dans les ensembles de références constitués d'entreprises exerçant la même activité » (**Hugues LEFEBRE et Armand BELLAMY BROUWN**).

Une définition plus restrictive du ratio a été donnée par **BOUGAULT Hervé et GABRIEL Christian (1992)**. D'après ces auteurs, un ratio est : « un rapprochement entre deux données chiffrées aptes à rendre compte de la situation d'une entreprise sous l'un ou l'autre de ces concepts : activités, structure financière, rendement économique, rentabilité ».

On distingue généralement trois types de ratios en analyse financière à savoir : les ratios d'activité, les ratios de structures et les ratios de rentabilités.

Les ratios d'activité sont les ratios dont l'objectif est de rendre compte de l'évolution de l'activité de l'entreprise et de la situation concurrentielle.

Les ratios de structure financière s'intéressent exclusivement au poids relatif et à l'équilibre entre elles, des grandes masses du bilan, avec une préoccupation majeure qu'est la solvabilité de l'entreprise.

Les ratios de rentabilité comparent à leur tour un résultat avec les moyens mis en œuvre pour l'obtenir.

6- Concept d'effet de levier financier

Par l'effet de levier financier, on entend l'incidence de la structure financière de l'entreprise sur la rentabilité des capitaux propres. Sous certaines conditions, l'appel à l'endettement permet grâce à un effet dit « de levier » d'accroître la rentabilité des capitaux propres de l'entreprise endettée (**Augustin MAPAPA, 2002**). Ainsi l'entreprise dont l'activité secrète une rentabilité économique supérieure au coût des capitaux étrangers sur le marché doit davantage solliciter le financement étranger au détriment du financement propre afin d'accroître sa rentabilité financière. Mais ce faisant, l'entreprise accroît le risque financier des actionnaires qui exigent à leur tour une prime de risque.

B- Contribution des Travaux Antérieurs

Nous allons passer en revue, les points de vue de certains auteurs sur l'étude.

1- Analyse financière

Etymologiquement, l'analyse vient du mot grec analisis qui signifie « décomposition », lui-même formé à partir d'un verbe "luein" qui signifie "décomposer". L'analyse c'est donc la décomposition d'un tout en ses parties constitutives. C'est ainsi qu'on parle d'analyse chimique ou grammaticale.

La vision première de toute entreprise quelle que soit sa nature est la rentabilité. Ainsi, son objectif principal est la recherche du profit à partir de la combinaison optimale de ses facteurs de productions (ressources humaines, matérielles et

financières). Pour cela, elle doit accorder une place privilégiée à l'analyse financière, afin de réussir à assainir sa gestion et se hisser au rang des entreprises dont la « santé financière » est saine.

Parler donc de la santé financière d'une entreprise consiste d'abord à faire l'analyse financière de cette entreprise, qui se définit, selon EDDYBLOY (1982), comme « l'ensemble des techniques permettant d'apprécier la situation financière ».

La santé financière d'une entreprise repose sur certains thèmes majeurs à savoir :

- la structure financière de l'entreprise ;
- la trésorerie de l'entreprise ;
- et enfin, la rentabilité de l'entreprise.

Plusieurs auteurs se sont penchés sur cette fonction essentielle et toutes les définitions que chacun d'eux donne convergent vers le même objectif : réussir à satisfaire les attentes de la population (première bénéficiaire) d'une part, et celles de l'Etat d'autre part. La plupart des études s'accordent à reconnaître que l'objectif de la fonction financière est multiple. Ceci est d'ailleurs conforme au résultat obtenu par J. PEYRARD dans son étude sur « le comportement financier des grandes entreprises françaises en 1976 ».

P. CONSO (1985) en parlant de l'importance de l'analyse financière montre que « l'analyse financière est un instrument essentiel de communication de l'entreprise avec son environnement, non seulement financier, mais également industriel et commercial ». Elle établit un diagnostic sur la situation actuelle de l'entreprise pour servir de support à un pronostic.

Pour BERZILE R., (1989), le champ d'application de l'analyse financière va au-delà des entreprises privées et s'étend à toutes les institutions dotées d'une certaine autonomie financière qu'il s'agisse des entreprises de toute forme, des associations, des coopératives, des mutuelles ou de la plupart des établissements publics.

Sur le plan pratique, l'analyse financière replacera dans un premier temps l'entreprise dans son environnement économique : marché, filière, système de

production, réseaux de distribution, motivation des hommes qui la compose... Ensuite, l'analyse devra étudier successivement la création de richesse, la politique d'investissement et la politique de financement pour conclure sur la rentabilité de l'entreprise.

En conclusion, l'analyse financière apparaît comme un ensemble de démarche et d'outils spécialisés qui a une contribution décisive au diagnostic d'entreprise.

A cet égard, elle participe à des efforts que plusieurs parties prenantes engagent afin d'assurer l'appréciation de l'activité des entreprises et de leurs dirigeants. L'analyse financière contribue ainsi aux mécanismes de contrôle et de gouvernement des entreprises.

2- La situation financière

L'analyse de la situation financière est l'action par laquelle le financier mesure l'activité et l'efficacité d'une entreprise et propose des améliorations éventuelles. Elle se base sur la gestion financière.

DEPALLENS (1974), affirme que : « la gestion financière a pour but essentiel de mettre à la disposition de l'entreprise aux moments opportuns et par des procédés les plus économiques, les capitaux nécessaires à son équipement rationnel et à son fonctionnement normal, tout en assurant son indépendance permanente et sa liberté d'action industrielle et commerciale ».

L'analyse financière est donc une méthode qui facilite l'action ou la prise de décision financière du dirigeant ou du chef service responsable, étant donné qu'il est en quête d'une meilleure rentabilité.

Pierre CONSO (1985), pour sa part, pense que « le fonctionnement et le développement de toute entreprise repose sur l'aménagement de la double contrainte financière de solvabilité et de la rentabilité. L'analyse de situation financière aura pour objectifs principaux d'apprécier les conditions de l'équilibre financier et de mesurer la rentabilité des capitaux ».

Ainsi, il existe des méthodes permettant d'apprécier ou de suivre l'évolution de la situation financière d'une entreprise. Ces méthodes consistent à établir des rapports existants entre les postes du bilan ou groupes de postes du bilan ou encore entre ces postes et les résultats. Cette démarche regroupe les deux pôles de l'analyse financière : l'équilibre financier d'une part, la rentabilité et l'évolution d'autre part.

3- La rentabilité

Pour COLAISSE (1993), la rentabilité peut être définie comme « l'aptitude de l'entreprise à sécréter un résultat exprimé en unité monétaire ». La rentabilité est donc un critère de ce qui est rentable, c'est-à-dire soit qu'il produit une rente et par expansion donne un bénéfice suffisant, soit qu'il donne des bons résultats. Etudier la rentabilité d'une entreprise, c'est d'apprécier le résultat dégagé à chacun des niveaux reconnus comme significatif. Il est ainsi possible de porter un jugement sur l'efficacité de la gestion courante par les dirigeants de l'entreprise et de prévoir le montant des capitaux propres auxquels la société pourra avoir recours pour son fonctionnement et son développement.

De façon générale, la rentabilité peut être définie comme la capacité d'une entreprise à dégager un bénéfice d'une opération dans laquelle elle a engagé des capitaux. L'étude de la rentabilité a donc pour objet de déterminer la rentabilité des capitaux engagés dans l'entreprise. La rentabilité s'appréhende habituellement à deux niveaux : la rentabilité économique qui traduit l'efficacité de l'entreprise dans la mise en œuvre de son capital économique et la rentabilité financière qui mesure le rendement des capitaux investis.

Selon KEISER (1996), la rentabilité d'exploitation permet d'apprécier l'importance relative des produits et des charges concourants à la formation du résultat.

Evaluer la rentabilité d'une entreprise revient donc à déterminer sa performance. Cette dernière se définit par le degré de réalisation des objectifs que les propriétaires assignent à l'entreprise.

Paragraphe 2 : FORMULATION DES HYPOTHESES

Pour parvenir aux objectifs ci-dessus fixés, notre étude se basera sur les hypothèses suivantes qui seront pour nous des pistes de recherches qui orienteront nos investigations.

H1 : Le système de financement en cours à Bénin Télécoms SA est à la base de son déséquilibre financier.

H2 : La baisse des activités explique les contres performances (économique, commerciale et financière) de Bénin Télécoms SA.

SECTION 2 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

L'analyse de l'équilibre de gestion et les performances commerciale, économique et financière de BT-SA constituent l'objet de notre étude. Ainsi pour y parvenir, nous allons adopter une méthodologie de la collecte d'informations nécessaires pour la réalisation de ladite étude.

Paragraphe 1 : COLLECTES DES DONNEES

La collecte des données est le processus permettant de réunir les données indispensables à une recherche. Dans le cadre de notre recherche, nous allons procéder à la collecte des données primaires et secondaires.

A- Collecte des données primaires

Les données primaires sont celles collectées par le chercheur aux moyens d'une enquête. Pour les avoir, nous allons administrer un questionnaire à travers les guides d'entretien.

B- Collecte des données secondaires

Les données secondaires sont celles qui existent déjà et dont le chercheur en fait usage. Leur collecte consiste à compiler des informations ou des données qualitatives et quantitatives à partir des sources appropriées.

Pour les avoir, nous irons sur l'internet pour visiter les sites moteurs de recherche tels que Google, Wikipédia et le site bénin-télécoms SA.

C- Traitement des données

Une fois les données sont collectées, elles seront traitées dans le logiciel Excel pour calculer les indicateurs, pour élaborer les tableaux statistiques ainsi que des graphiques pour l'analyse.

Paragraphe 2 : Méthode de vérification des hypothèses et limites de la recherche

A- Méthode de vérification des hypothèses

1- Outils d'analyse

L'analyse des données recueillies de nos investigations sera fondée sur l'utilisation de quelques ratios comptables. Il s'agit notamment des ratios de structure financière et des ratios de rentabilités commerciale, économique et financière. Ces ratios sont choisis en s'inspirant de certains auteurs et compte tenu de leur pertinence comme outils de mesure et de décision dans la gestion de BT-SA et aussi compte tenu de la nature de cette société.

2- Cadre opératoire

Il s'agit ici de préciser les conditions de validation des hypothèses fixées dans le cadre de nos recherches. A cet effet, nous allons nous référer au tableau récapitulatif présenté à l'annexe.

L'hypothèse 1 selon laquelle « **Le système de financement en cours à Bénin Télécoms SA est à la base de son déséquilibre financier** » sera donc confirmée lorsque :

- le **FRN < 0**, **BFR < 0** ; la valeur absolue du BFR est inférieure à celle du FRN (**BFR < |FRN|**) et si quatre (04) des six (06) ratios **R1, R2, R3, R4, R5, R6** explicatifs de la structure financière respectent les normes comptables autorisées par le SYSCOHADA.

L'hypothèse 2 qui stipule que « **la baisse des activités explique les contres performances (économique, commerciale et financière) de Bénin Télécoms SA** » sera confirmée lorsque **ROE<0** et **ROI<0**.

B- Limites de recherche

La réalisation de toute étude ou recherche est subordonnée à certaines difficultés qui constituent des entraves à l'obtention des résultats escomptés. Dans le cadre de notre recherche, la non mise à notre disposition de certaines informations due souvent à la réticence des entreprises béninoises surtout publiques à rendre disponibles leurs données jugées confidentielles sont des obstacles à surmonter pour la réalisation de notre étude sur BT-SA.

CHAPITRE III



ANALYSE EMPIRIQUE

Ce chapitre est consacré à la détermination des agrégats significatifs permettant d'apprécier l'équilibre financier, la structure de financière et les performances de Bénin-Télécoms SA.

SECTION 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

Il s'agit essentiellement ici de la présentation et de l'analyse des résultats issus de notre recherche.

Paragraphe 1 : Présentation et analyse du bilan

Le bilan financier est le bilan comptable restructuré selon les critères de liquidité à l'actif et d'exigibilité au passif. Ainsi les restructurations suivantes ont été opérées sur le bilan comptable.

A l'actif, les charges immobilisées ont été supprimées de l'actif immobilisé étant donné qu'elles n'ont aucune valeur économique.

Les créances de longue durée sont rattachées à l'actif immobilisé et ceux de courte durée à l'actif circulant.

Ainsi trois(03) grandes masses ont été retenues pour la visualisation synthétique de l'actif à savoir : l'actif immobilisé(AI), l'actif circulant(AC) et la trésorerie actif (TA).

Au passif, les capitaux propres ont été minorés du montant des charges immobilisées ainsi que l'écart de conversion actif et majorés de l'écart de conversion passif, des provisions financières pour risques et charges (sous déduction de l'impôt) et des dettes d'apport à parfaire. Ces dernières sont à la charge de l'Etat, raison pour laquelle elles sont classées dans les capitaux propres.

Les dettes fournisseurs de plus d'un an sont incorporées aux dettes financières et celles de moins d'un an sont rattachées au passif circulant.

Quatre grandes masses ont été retenues pour la visualisation Synthétique du passif notamment les capitaux propres (CAPRO), les dettes financières (DF), le passif circulant (PC) et la trésorerie du passif (TP).

A- Présentation des grandes masses des bilans de Bénin Télécoms SA

- Les grandes masses de l'Actif des bilans de Bénin Télécoms SA se présentent comme suit :

Tableau N°2 : Les grandes masses de l'Actif du bilan

ELTS	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%
AI	279 493 626 313	93,118	284 085 302 686	91,171	292 065 331 136	94,225	292 703 514 995	94,021	283 382 043 689	95,006
AC	10 391 669 099	3,462	22 230 031 873	7,134	14 536 514 983	4,690	16 990 655 492	5,458	13 160 048 275	4,412
TA	10 265 051 204	3,420	5 281 475 822	1,695	3 365 107 650	1,086	1 624 307 744	0,522	1 736 384 034	0,582
TOTAUX	300 150 346 616	100	311 596 810 381	100	309 966 953 769	100	311 318 478 231	100	298 278 475 998	100

Source : Bénin Télécoms SA

Une observation des différentes masses de l'actif du bilan permet de constater que :

- ✓ L'actif immobilisé a connu une augmentation de 4,726% entre 2009-2012 puis une diminution de 3,185% entre 2012-2013.
- ✓ L'actif circulant a connu une augmentation moyenne de 65,403% entre 2009-2010 et 2011-2012 ; puis une baisse moyenne de 28,577% entre 2010-2011 et 2012-2013.
- ✓ Quant à la trésorerie-actif, elle a baissé de 84,176% entre 2009-2012 et a augmenté de 6,9% entre 2012-2013.
- Les grandes masses du passif des bilans de Bénin Télécoms SA se présentent comme suit :

Tableau N°3 : Les grandes masses du passif

ELTS	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%
CAPROS	5 921 193 089	1,973	137 623 692 565	44,167	131 635 366 653	42,468	122 461 786 067	39,336	99 714 364 856	33,430
DF	245 796 286 938	81,891	114 507 216 690	36,749	133 336 787 693	43,016	140 704 158 625	45,196	148 797 030 322	49,885
PC	43 278 919 669	14,419	58 728 534 471	18,848	43 234 639 892	13,948	44 826 319 731	14,399	46 640 631 550	15,637
TP	5 153 946 920	1,717	737 366 655	0,237	1 760 159 531	0,568	3 326 213 808	1,068	3 126 449 270	1,048
TOTAUX	300 150 346 616	100	311 596 810 381	100	309 966 953 769	100	311 318 478 231	100	298 278 475 998	100

Source : Bénin Télécoms SA

- ✓ Les capitaux propres ont connu une augmentation de 22,243% entre 2009-2010 puis une baisse de 27,546% entre 2010-2013.
- ✓ Les dettes financières ont diminué de 53,414% entre 2009-2010 puis augmenté de 29,946% entre 2010-2013.
- ✓ Le passif circulant a connu une augmentation moyenne de 21,788% entre 2009-2010 et 2011-2013 puis une baisse de 26,382% entre 2010-2011.
- ✓ La trésorerie-passif a connu une baisse moyenne de 45,850% entre 2009-2010 et 2012-2013 puis une augmentation de 351,094% entre 2010-2012.

B- Etude des agrégats

1- Les éléments de l'équilibre financier

La règle de l'équilibre financier s'énonce comme suit :

« Les emplois stables doivent être financés par les ressources stables et les actifs à court terme par les dettes à court terme ». Il s'agit d'une règle de bon sens et de prudence. En effet, les ressources attendues des actifs immobilisés s'étalent sur leur durée de vie et il est logique de vouloir utiliser ces ressources pour rembourser les financements correspondants.

Trois agrégats permettent d'apprécier l'équilibre financier : le Fonds de Roulement Net, le Besoin en Fonds de Roulement et la Trésorerie Nette.

a- Le Fonds de Roulement Net (FRN)

Le Fonds de Roulement Net est l'excédent des ressources stables sur les actifs immobilisés. Il constitue une ressource structurelle essentielle ou prépondérante qui doit permettre de financer le cycle d'exploitation de l'entreprise. Il se calcule de deux manières:

- Par le haut du bilan : **FRN = Ressources stables – Actifs immobilisés**
- Par le bas du bilan : **FRN = (Actif circulant + Trésorerie Actif) – (passif circulant + Trésorerie Passif)**

Tableau N°4 : Fonds de Roulement Net (FRN)

ELTS	2009	2010	2011	2012	2 013
RS(1)	251 717 480 027	252 130 909 255	264 972 154 346	263 165 944 692	248 511 395 178
AI(2)	279 493 626 313	284 085 302 686	292 065 331 136	292 703 514 995	283 382 043 689
FRNG= (1)-(2)	-27 776 146 286	-31 954 393 431	-27 093 176 790	-29 537 570 303	-34 870 648 511
ACT(3)	20 656 720 303	27 511 507 695	17 901 622 633	18 614 963 236	14 896 432 309
PCT(4)	48 432 866 589	59 465 901 126	44 994 799 423	48 152 533 539	49 767 080 820
FRNG=(3)- (4)	-27 776 146 286	-31 954 393 431	-27 093 176 790	-29 537 570 303	-34 870 648 511

Source : Résultats de nos investigations

Commentaire :

Sur les cinq années d'étude, le FRN est resté négatif mais s'est dégradé d'année en année. Cela signifie que les ressources stables ne permettent pas le financement des

emplois stables. Nous pouvons donc conclure que l'équilibre financier minimum n'est pas atteint.

Cependant, cette situation ne nous permet pas d'apprécier réellement l'équilibre financier de la société. L'évolution du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) nous éclairera sur le seuil à atteindre par le Fonds de Roulement pour préserver l'équilibre financier.

b- Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

Le BFR est un agrégat caractéristique de la gestion du cycle d'exploitation de l'Entreprise. Il correspond à un besoin de financement créé par l'activité d'exploitation. C'est l'élément de la gestion financière du cycle d'exploitation. Il est égal à la différence entre l'actif circulant d'exploitation et le passif circulant d'exploitation.

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

Tableau N°5 : Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

ELEMENTS	2009	2010	2011	2012	2013
AC(1)	10 391 669 099	22 230 031 873	14 536 514 983	16 990 655 492	13 160 048 275
PC(2)	43 278 919 669	58 728 534 471	43 234 639 892	44 826 319 731	46 640 631 550
BFR=(1)-(2)	-32 887 250 570	-36 498 502 598	-28 698 124 909	-27 835 664 239	-33 480 583 275

Source : Résultats de nos investigations

Commentaire :

Il ressort de l'analyse de ces données que le BFR est resté négatif sur la période d'étude. Cela signifie donc que le passif circulant a financé l'actif circulant et le cumul des délais de rotation des stocks et des crédits clients est inférieur au délai de règlement des fournisseurs. Toutes fois, une préoccupation fondamentale est de savoir si le fonds de roulement dégagé par BT-SA arrive à couvrir les besoins de financement qui s'imposent à lui. Le rapprochement du Fonds de Roulement et du Besoin en Fonds

de Roulement nous permettra de trouver une réponse à cette préoccupation. Pour ce faire, il nous faut déterminer la Trésorerie Nette de Bénin Télécoms SA.

c- La Trésorerie Nette (TN)

La trésorerie nette est égale à la différence entre le Fonds de Roulement Net et le Besoin en Fonds de Roulement ou égale à la différence entre la valeur disponible et la trésorerie passif.

$$\text{Trésorerie Nette} = \text{Fonds de Roulement} - \text{Besoin en Fonds de Roulement}$$

Le tableau suivant montre l'évolution de la trésorerie nette

Tableau N°6 : Evolution de la Trésorerie Nette

ELEMENTS	2009	2010	2011	2012	2013
FRN(1)	-27 776 146 286	-31 954 393 431	-27 093 176 790	-29 537 570 303	-34 870 648 511
BFR(2)	-32 887 250 570	-36 498 502 598	-28 698 124 909	-27 835 664 239	-33 480 583 275
TN=(1)-(2)	5 111 104 284	4 544 109 167	1 604 948 119	-1 701 906 064	-1 390 065 236
TA(3)	10 265 051 204	5 281 475 822	3 365 107 650	1 624 307 744	1 736 384 034
TP(4)	5 153 946 920	737 366 655	1 760 159 531	3 326 213 808	3 126 449 270
TN=(3)-(4)	5 111 104 284	4 544 109 167	1 604 948 119	-1 701 906 064	-1 390 065 236

Source : Résultats de nos investigations

Commentaire :

Après analyse du tableau ci-dessus nous constatons ce qui suit :

Le FRN est négatif sur toute la période d'étude de même que le BFR et la TN positive de 2009 à 2011. Ainsi cette positivité de la TN s'explique par le fait que le cycle d'exploitation a généré des ressources supplémentaires qui ont pu couvrir le FRN. Mais l'on ne doit pas se réjouir de cette situation puisque l'équilibre financier exige une couverture intégrale des emplois stables par des ressources durables.

En 2012 et 2013, la TN est négative. Cette situation dégradante de la trésorerie s'illustre de l'incapacité de l'entreprise à financer son cycle d'exploitation.

2- Calcul et interprétation des ratios de l'équilibre financier et de solvabilité

La détermination des agrégats ci-dessus analysés ne suffit pas pour porter un jugement significatif sur la structure financière de l'entreprise. Il faut encore calculer les ratios d'équilibre financier pour affiner l'analyse.

Tableau N°7 : Principaux ratios de structure et de solvabilité

Ratios	Formules	2009	2010	2011	2012	2013	Normes SYSCOHADA
Financement permanent(R1)	Ressources stables/Actif immobilize	0,901	0,886	0,907	0,899	0,877	R>1
Autonomie financière(R2)	Capitaux propres/Capitaux Etrangers	0,020	0,791	0,738	0,648	0,502	R>1
Solvabilité générale(R3)	Actif total/capitaux Etrangers	1,020	1,791	1,738	1,648	1,502	R>2
Liquidité générale(R4)	Actif à court terme/Passif à court terme	0,427	0,463	0,398	0,387	0,299	R>1
Liquidité réduite(R5)	Créance+Trésorerie actif/Passif à court terme	0,405	0,446	0,377	0,367	0,288	R>1
Liquidité immédiate(R6)	Trésorerie actif/Passif à court terme	0,212	0,089	0,075	0,034	0,035	R>1

Source : Résultats de nos investigations

NB : Les données permettant les différents calculs du tableau ci-dessus sont présentées en **annexe 3**.

Il ressort de l'analyse des résultats consignés dans ce tableau que :

- Le ratio de financement permanent est resté inférieur à un (01) sur toute la période de l'étude. La norme SYSCOHADA, ainsi que l'équilibre financier ne sont respectés. En d'autres termes les ressources stables ne financent pas les emplois stables.

- Le ratio d'autonomie financière est inférieur à un (01) sur toute la période de l'étude. Ce qui signifie que BT-SA n'est pas financièrement autonome car l'essentiel de ses ressources proviennent de l'extérieur.
- Le ratio de solvabilité générale est inférieur à deux (02) sur toute la période. Il ne respecte pas la norme imposée par le SYSCOHADA. BT-SA ne dispose pas de moyens financiers nécessaires pour faire face à ses dettes même en cas de cessation d'activité.
- Le ratio de liquidité générale est décroissant et inférieur à un (01) sur toute la période d'étude. La société est donc incapable de régler ses dettes à court terme.
- Le ratio de liquidité réduite est inférieur à (01) et évolue en dents de scie.
- Le ratio de liquidité immédiate évolue en dents de scie et est inférieur à un (01). Cela veut dire que BT-SA ne pourrait faire face à ses besoins de trésorerie immédiate. Ce qui ne permet pas d'envisager de bonnes perspectives pour l'entreprise.

PARAGRAPHE 2 : Présentation et analyse du compte de résultat

L'objectif principal de l'analyse portée sur le compte de résultat est d'apprécier la rentabilité de l'entreprise, base de la création de richesse de celle-ci. Mesurer la rentabilité d'une entreprise revient à déterminer sa performance qu'elle soit économique, financière, commerciale etc.... Nous nous contenterons de présenter les soldes significatifs de gestion et d'analyser les performances économique, financière et commerciale.

A- Présentation des soldes significatifs de gestion

La bonne compréhension de la nature et du contenu des soldes successifs de gestion est primordiale pour toute analyse de gestion. Le calcul des soldes de gestion constitue un outil d'analyse de l'activité et de la rentabilité de l'entreprise. Ils rendent ainsi possible l'approfondissement de l'analyse.

Le tableau ci-dessous présente les soldes intermédiaires de gestion.

Tableau N°8 : Les soldes significatifs de gestion

ELEMENTS	2009	2010	2011	2012	2013
VENTE DE MARCHANDISE	17 297 545	11 205 461	7 713 136	4 793 727	5 477 966
Achat de marchandises	-5 344 179	-5 500 000	0	0	-46 667 141
Variation des stocks de m/ses	0	0	0	0	0
MARGE BRUTE SUR MARCHANDISE(U)	11 953 366	5 705 461	7 713 136	4 793 727	-41 189 175
VENTE DE MATIERE	35 536 581 670	32 091 489 137	29 867 018 018	24 193 112 107	20 309 094 847
Achat de matières premières	-713 805 683	-399 998 904	-132 966 107	-222 858 181	-100 009 406
Variation des stocks de mat 1 ^{ère}	99 510 713	89 225 137	-256 246 041	-14 467 362	-24 633 526
MARGE BRUTE SUR MATIERE(T)	34 922 286 700	31 780 715 370	29 477 805 870	23 955 786 564	20 184 451 915
MARGE CCIALE(U+T)	34 934 240 066	31 786 420 831	29 485 519 006	23 960 580 291	20 143 262 740
Produits accessoires	2 346 157 852	633 057 860	729 696 854	715 750 383	671 166 174
Autres achats	-8 340 484 208	-11 985 17 852	-10 117 120769	-7 670 028 575	-8 410 127 237
Variation de stocks d'autres app	48 388 858	127 097 662	-129 997 549	-5 188 575	-65 999 360
Transports	-115 617 396	-100 929 916	-39 974 831	-75 576 667	-76 312 883
Services extérieurs	-5 575 714 028	-4 372 152 990	-3 348 993 284	-4 288 368 117	-3 003 965 972
Impôts et taxes	-733 367 664	-596 161 683	-315 843 491	-743 133 693	-388 958 618
Autres charges	-3 131 522 309	-348 524 197	-14 375 194	-331 513 891	-2 305 223 250
Autres produits	688 971 994	91 705 596	3 052 326 727	2 468 185 594	28 529 898
VA	20 121 053 165	15 235 334 311	19 301 237 469	14 030 706 750	6 592 371 492
Charges de personnel	-6 789 523 384	-6 688 338 048	-7 854 646 076	-7 396 239 817	-3 568 881 750
EBE	13 331 529 781	8 546 996 263	11 446 591 393	6 634 466 933	3 023 489 742
Dotat° aux amorts et provisions	-33 491 196 537	-16 892 504 243	-15 164 943 430	-23 512 960 838	-15 912 511 144
Reprises de provisions	413 496 758	3 333 990 541	791 161 129	6 763 101 593	0
Transferts de charges	205 935	0	0	0	5 971
RE(a)	-19 745 964 063	-5 011 517 439	-2 927 190 908	-10 115 392 312	-12 889 015 431

Produits financiers	3 210 816 307	2 615 213 193	587 547 287	139 803 957	3 611 442 446
Autres charges financières	-185 791 756	-185 791 756	-50 996 106	-30 569 087	-14 482 713
RF avant intérêt (b)	3 025 024 551	2 429 421 437	536 551 181	109 234 870	3 596 959 733
Intérêts	-4 835 889 013	-2 494 265 996	-3 147 719 617	-1 531 822 998	-1 610 009 446
RF après intérêt(v)	-1 810 864 462	-64 844 559	-2 611 168 436	-1 422 588 128	1 986 950 287
RAO= (a)+(v)	-21 556 828 525	-5 076 361 998	-5 538 359 344	-11 537 980 440	-10 902 065 144
Produits HAO	19 633 355 353	2 834 044 583	263 753 314	21 703 319	2 491 771 005
charges HAO	0	0	0	0	0
Amortissement HAO	0	-60 283 000	0	0	0
Reprises HAO	0	21 049 264	10 524 632	10 524 632	0
RHAO(f)	19 633 355 353	2 794 810 847	274 277 946	32 227 951	2 491 771 005
EBIT= (a)+(b)+(f)	2 912 415 841	212 714 845	-2 116 361 781	-9 973 929 491	-6 800 284 693
Intérêts	-4 835 889 013	-2 494 265 996	-3 147 719 617	-1 531 822 998	-1 610 009 446
EBT	-1 923 473 172	-2 281 551 151	-5 791 588 026	-11 505 752 489	-8 410 294 139
Taxes	-284 250 278	-245 342 739	-229 533 210	-743 864 805	-157 393 042
Résultat net	-2 207 723 450	-2 526 893 890	-5 493 614 608	-12 249 617 294	-8 567 687 181

Source : Résultats de nos investigations

Commentaire

- ✓ La valeur ajoutée reste positive sur toute la période de l'étude. Il ne fait aucun doute que Bénin Télécoms SA crée de la richesse à partir de ses activités.

Néanmoins, nous constatons que cette évolution est en dents de scie et peut être expliquée par une part très importante de la consommation intermédiaire sur la période de l'étude. Ce qui n'est pas de nature à favoriser une bonne rémunération des différents facteurs mis en œuvre pour l'obtention de la richesse créée et peut avoir des conséquences dans la gestion quotidienne de la société.

- ✓ Cet indicateur se décroît sur toute la période de l'étude. Il faut noter que l'EBE représente l'autofinancement économique de l'entreprise et est obtenu avant toute politique de financière (impôt, résultat financier et exceptionnel). Ce qui est due à une légère croissance des charges de personnel, et qui ne permet pas à la société de dégager un excédent élevé de son exploitation.

- ✓ Nous constatons que le résultat d'exploitation est négatif sur les 5 années, ceci est dû à une croissance des charges d'exploitation par rapport aux chiffres d'affaires.

B- Analyse des performances

La performance se définit par le degré de réalisation des objectifs que les propriétaires assignent à l'entreprise. Déterminer la performance d'une entreprise revient à évaluer la rentabilité de celle-ci.

1- La rentabilité commerciale

Elle se définit par rapport à la production vendue. A ce niveau deux ratios sont calculés.

a- La rentabilité commerciale brute

C'est le rapport de la marge brute sur le chiffre d'affaire. Sa formule est la suivante :

$$\text{Marge brute sur chiffre d'affaire} = \frac{\text{Excédent brut d'exploitation}}{\text{CA}}$$

Le tableau ci-dessous présente l'évolution de la rentabilité commerciale brute.

Tableau N°9 : Evolution de la rentabilité commerciale brute

ELEMENTS	2009	2010	2011	2012	2013
EBE	13 331 529 781	8 546 996 263	11 446 591 393	6 634 466 933	3 023 489 742
CA	37 900 037 067	32 735 752 458	30 604 428 008	24 913 656 217	20 985 738 987
EBE/CA	0,352	0,261	0,374	0,266	0,144

Source : Résultats de nos investigations

b- La rentabilité commerciale nette

L'expression de la rentabilité commerciale nette de l'entreprise encore appelée marge nette sur chiffre d'affaire est obtenue par la formule suivante :

$$\text{Marge nette sur chiffre d'affaires} = \frac{\text{Résultat net d'exploitation}}{\text{CA}}$$

Le tableau ci-dessous présente l'évolution de la rentabilité commerciale nette.

Tableau n°10 : Evolution de la rentabilité commerciale nette

ELEMENTS	2009	2010	2011	2012	2013
RE	-19 745 964 063	-5 011 517 439	-2 927 190 908	-10 115 392 312	-12 889 015 431
CA	37 900 037 067	32 735 752 458	30 604 428 008	24 913 656 217	20 985 738 987
RE/CA	-0,521	-0,153	-0,096	-0,406	-0,614

Source : Résultats de nos investigations

2- La rentabilité économique ou Return On Investment (ROI)

La rentabilité économique mesure l'efficacité des moyens économiques de l'entreprise à travers les résultats qu'ils génèrent. Il permet de faire les comparaisons d'entreprise appartenant à un même secteur. Sa formule est la suivante :

$$ROI = \frac{EBIT}{TOTAL\ ACTIF}$$

Le tableau ci-dessous présente l'évolution de la rentabilité économique.

Tableau N°11 : Evolution de la rentabilité économique (ROI)

ELEMENTS	2009	2010	2011	2012	2013
EBIT	2 912 415 841	212 714 845	-2 116 361 781	-9 973 929 491	-6 800 284 693
ACTIF TOTAL	300 150 346 616	311 596 810 381	309 966 953 769	311 318 478 231	298 278 475 998
EBIT/ACTIF TOTAL	0,010	0,001	-0,007	-0,032	-0,023

Source : Résultats de nos investigations

A travers l'analyse de ce tableau, nous constatons que le ROI est positif en 2009 et en 2010 mais négatif à partir de 2011 jusqu'en 2013. Ce qui s'explique par les pertes réalisées par BT-SA au cours de ces trois exercices. Par exemple en 2013, pour 100 francs investis en actif l'entreprise perd 2,3 francs.

3- La rentabilité financière ou Return On Equity (ROE)

La rentabilité financière encore appelée Return On Equity est un indicateur qui permet la comparaison du résultat de l'entreprise aux apports des actionnaires. Elle intéresse principalement les propriétaires. Le calcul se fait comme suit :

$$ROE = \frac{\text{Résultat net}}{\text{CAPRO}}$$

Le tableau ci-dessous présente l'évolution de la rentabilité financière

Tableau N°12 : Evolution de la rentabilité financière (ROE)

ELEMENTS	2009	2010	2011	2012	2013
RNET	-2 207 723 450	-2 526 893 890	-5 493 614 608	-12 249 617 294	-8 567 687 181
CAPROS	5 921 193 089	137 623 692 565	131 635 366 653	122 461 786 067	99 714 364 856
RNET/ CAPROS	-0,373	-0,018	-0,042	-0,100	-0,086

Source : Résultats de nos investigations

Nous constatons à travers l'analyse des résultats consignés dans ce tableau que le ROE obtenu sur la période d'étude est resté négatif et s'est dégradé continuellement.

4- Effet de levier financier

L'effet de levier financier est l'incidence de la structure financière de l'entreprise sur la rentabilité des capitaux propres. L'analyse peut juger l'impact de la structure de financement de l'entreprise sur la rentabilité des capitaux propres par l'étude de l'effet de levier financier.

$$\text{Effet de levier} = (r_o - k_i) \frac{D}{CP}$$

Le tableau ci-dessous présente l'évolution de l'effet de levier financier.

Tableau N°13 : Evolution de l'effet de levier financier

ELEMENTS	2009	2010	2011	2012	2013
ROE	-0,373	-0,018	-0,042	-0,100	-0,086
ROI	0,010	0,001	-0,007	-0,032	-0,023
Effet de levier	-0,383	-0,019	-0,035	-0,068	-0,063

Source : Résultats de nos investigations

Commentaire :

Nous constatons que l'effet de levier est négatif sur les cinq (5) années d'étude. Ce qui signifie qu'une augmentation du ratio d'endettement a engendré une incidence négative sur la structure financière de 2009 à 2013. BT-SA n'a intérêt à s'endetter pour améliorer la rentabilité de ses capitaux propres.

C- Etude de la capacité d'autofinancement globale et de l'autofinancement

Toute entreprise a pour aspiration profonde de générer des bénéfices. Cependant, il est extrêmement rare que, dans une entreprise, la richesse créée corresponde aux flux de trésorerie. Dès lors comment peut-on expliquer le décalage qui existe entre les résultats réalisés et les flux de liquidités effectivement perçus ? Cette analyse dynamique des flux tente d'apporter des éléments de réponse à cette question. Le cash-flow ou la capacité d'autofinancement globale est une mesure comptable de flux de liquidité d'une entreprise. Il revêt une grande importance en analyse financière dans la mesure où il permet d'identifier les ressources internes générées par toutes les activités de l'entreprise et de ce fait représente le potentiel d'autofinancement de l'entreprise avant toute décision d'affectation de résultat net.

L'autofinancement, c'est la capacité ou l'aptitude de l'entreprise à financer ses investissements sans forcément recourir aux fonds extérieurs tels que les emprunts.

Les formules ci-après permettent de déterminer respectivement la capacité d'autofinancement globale (CAFG) et l'autofinancement (AF).

CAFG= EBE + Autres produits d'exploitation + produits financiers + produits exceptionnels - (charges financières + Autres charges d'exploitations + charges exceptionnelles + participation des salariés aux résultats + impôts sur les bénéfices).

Autofinancement= CAFG – Dividende distribué

Tableau N°14 : Evolution de la CAFG et de l'autofinancement

ELEMENTS	2009	2010	2011	2012	2013
EBE	13 331 529 781	8 546 996 263	11 446 591 393	6 653 660 843	3 023 489 742
Transferts de charges d'exploitation	205 935	0	0	0	5 971
Revenus financiers	217 617 964	126 799 691	157 759 774	134 136 364	138 295 455
Transferts de charges financières	0	0	0	0	0
Gain de change	67 625 808	165 065 665	140 680 018	5 667 593	785 291
Produits HAO	19 633 355 353	2 834 044 583	263 753 314	0	0
Transferts de charges HAO	0	0	0	0	0
Frais financiers	-4 835 889 013	-2 494 265 996	-3 147 719 617	-1 531 822 998	-1 610 009 446
pertes de changes	-112 686 814	-185 791 756	-50 996 106	-30 569 087	-14 482 713
Charges HAO	0	0	0	0	0
participation	0	0	0	0	0
Impôts sur les résultats	-284 250 278	-245 342 739	-229 533 210	-743 864 805	-157 393 042
CAFG	28 017 508 736	8 747 505 711	8 053 028 938	4 487 207 910	1 380 691 258
Dividende	0	0	0	0	0
AF	28 017 508 736	8 747 505 711	8 053 028 938	4 487 207 910	1 380 691 258

Source : Résultats de nos investigations

Commentaire :

- ✓ Après observation des différents résultats, nous constatons que la CAFG de BT-SA est restée positive sur toute la période de l'étude et décroît de façon remarquable. Il ne fait aucun doute que ces CAFG ont été gonflées par les charges décaissables restantes. Bien qu'elles soient élevées, elles ne sont pas suffisantes pour permettre une distribution de dividende. Elles peuvent néanmoins permettre à la société d'autofinancer quelques investissements.
- ✓ Etant donné que BT-SA n'a distribué aucun dividende pendant les 5 années, l'autofinancement est resté égal à la CAFG. Les résultats net déficitaires obtenus par la société sur toute la période de l'étude ont obligé les dirigeants de la société et ses actionnaires à ne constituer que des reports à nouveau débiteurs lors de l'affectation des résultats. Toute la CAFG est alors consacrée à l'autofinancement de la société.

SECTION 2 : VERIFICATION DES HYPOTHESES, SUGGESTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

Cette section est essentiellement consacrée à la vérification des hypothèses, aux suggestions et aux conditions de mise en œuvre.

Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses

A l'issue de notre analyse, nous avons constaté que le FRN et le BFR sont tous négatifs et la TN positive de 2009 à 2011 et négative en 2012 et 2013. Cependant les ratios de financement permanent et d'autonomie financière calculés ne sont pas conformes aux indices d'appréciation initialement établis. De plus nous remarquons sur toute la période d'étude que le ratio de solvabilité générale est inférieur à (2) ; les ratios de liquidité générale, de liquidité réduite et de liquidité immédiate sont tous inférieurs à (1). Ils ne respectent donc pas les normes SYSCOHADA. Ainsi BT-SA ne présente pas une bonne structure financière.

En somme, l'hypothèse n°1 selon laquelle « **Le système de financement en cours à Bénin Télécoms SA est à la base de son déséquilibre financier** » est confirmée.

L'analyse relative à la mesure de la performance de BT-SA nous a permis de constater que le ratio de rentabilité commerciale nette est inférieur à zéro sur toute la période. Le ratio de rentabilité économique est inférieur à zéro sur trois des cinq années d'étude (3/5) ; celui de rentabilité financière est négatif sur toute la période et s'est détérioré. Ainsi, nous notons que les trois ratios de rentabilités sont conformes à nos indices précédemment établis. BT-SA ne présente pas de bonne rentabilité.

Ainsi, l'hypothèse n°2 selon laquelle « **La baisse des activités explique les contres performances (économique, commerciale et financière) de Bénin Télécoms SA** » est donc confirmée.

Paragraphe 2: Suggestions et Conditions de mise en œuvre

L'étude de la structure financière et des performances de BT-SA nous a révélé quelques faiblesses auxquelles nous voudrions formuler des suggestions à l'égard des dirigeants de BT-SA tout en précisant leurs conditions de mise en œuvre.

A- Suggestions

Pour assurer la pérennité de BT-SA, il serait souhaitable que les dirigeants tiennent compte des éléments suivants :

A-1- Suggestions relatives au problème spécifique N°1

- Définir clairement une politique de remboursement des créances clients ;
- Rendre la structure financière plus souple d'où le financement extérieur.

A-2- Suggestions relatives au problème spécifique N°2

- Maîtriser les charges d'exploitation notamment les frais d'approvisionnement des matières premières, de téléphone, d'électricité, de la carburant, de transports, les charges de personnel afin d'améliorer son résultat d'exploitation ;

- Mettre en place une centrale des données dans le secteur télécommunication pour permettre à BT-SA d'apprécier ses efforts de gestion et de se comparer aux autres entreprises du secteur.

B- Les conditions de mise en œuvre

La résolution des problèmes de gestion de toute entreprise implique des prises de décisions et une fois les décisions prises, il faut les mettre en œuvre. Pour mettre en œuvre ces décisions, il faut des conditions favorables sans lesquelles l'objectif visé ne serait pas atteint. Il ressort de tout ce qui précède que les managers de BT-SA, pour l'opérationnalisation des suggestions précédentes :

B-1- Conditions de mise en œuvre des suggestions relatives au problème spécifique N°1

- Procèdent à l'augmentation du capital par émission d'actions de numéraire en vue de renforcer les capitaux propres ;
- Améliorent la gestion de la trésorerie en négociant les dettes à long terme dont les remboursements lointains permettront à la société d'éviter des règlements immédiats.

B-2- Conditions de mise en œuvre des suggestions relatives au problème spécifique N°2

- Créent de bonnes conditions psychologiques et sociales qui sont des facteurs stimulants susceptibles de motiver les travailleurs ;
- Mettent à la disposition des employés des outils, des matériels et un cadre de travail adéquat où règne le bon climat social.

CONCLUSION

L'entreprise a un but lucratif et comme toute organisation, elle vit pour atteindre ses objectifs. Bénin Télécoms SA constitue un maillon important du processus de développement économique et social de notre pays. Après plus d'un siècle de règne monopolistique, la libéralisation du secteur des télécommunications crée un environnement économique caractérisé par une concurrence exacerbée que Bénin Télécoms SA doit rudement affronter pour maintenir sa position sur le marché. Sa viabilité et sa pérennité dépendent de la capacité de ses dirigeants à mettre en place des structures flexibles adaptées à ses réalités et à son environnement.

L'observation de gestion quotidienne de Bénin Télécoms SA nous a permis de déceler beaucoup de problèmes dont celui relatif à son système financier a retenu notre attention.

De plus, compte tenu des difficultés de gestion rencontrées par les entreprises du secteur public et la nécessité pour elles d'être restructurées, nous avons choisi de baser notre travail sur le thème suivant :

« ANALYSE DE LA STRUCTURE ET DE LA PERFORMANCE D'UNE SOCIETE D'ETAT : cas de Bénin Télécoms SA »

Au terme de cette étude, il s'est avéré que BT-SA ne jouit pas d'une bonne santé financière et ses performances ne sont reluisantes. Ces faiblesses sont de nature à compromettre la pérennité de l'entreprise. C'est d'ailleurs pourquoi nous avons formulé quelques suggestions à l'endroit des dirigeants de la société pour les aider à corriger les dysfonctionnements constatés.

Ce travail ne doit cependant pas être considéré comme répertoriant tous les dysfonctionnements auxquels est confronté BT-SA, ni le seul remède absolu à ses difficultés et à ses insuffisances. Il constitue une humble contribution à la compréhension de sa situation financière avec quelques approches de solutions à l'attention de ses dirigeants. C'est pourquoi nous formulons le vœu que des recherches ultérieures soient faites en vue d'un rapport plus complet pour une situation financière et des performances plus reluisantes de Bénin Télécoms SA.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

I- Ouvrages

1. **BOURGUIGNON A.** (1998), « **Représentation de la performance. Le contrôle de gestion ne suffit pas** » in congrès performances et comptabilité, association française de comptabilité.
2. **BACH L.** (2001): « **Le diagnostic financier** », Ed. Economica, Coll. Gestion, Paris.
3. **CORHAY A. & MBANGALA M.** (2008): « **Diagnostic financier des entreprises : Manuel et études des cas** », Editions de l'Université de Liège, Liège.
4. **MARION A.** (2001) : « **Analyse financières : concepts et méthodes** », Ed. Dunod, Paris.
5. **BREALEY, A., R., et MYERS, S. C.** (1991): **Principes de gestion financière des sociétés**, McGraw-Hill, Québec, Canada.
6. **LUSZTIG P. et SCHWAB B.,** (1990) : **Gestion financière**, Editions du Renouveau pédagogique, Ottawa, Canada.
7. **CORHAY Albert & MBANGALA Mapapa** (2007) : « **Les fondements de la gestion financière** » Editions de l'Université de Liège, Liège.
8. **ACHAMOU Barikissou et BOKO Ruben** ; « **Analyse du financement des investissements à BT-SA** » BTS (2007-2008)
9. **DJIVOEDO Basthou A. et HOUNGA Lorielle C.** ; « **Influences des Charges Administratives sur les Performances Financières de la SOBEMAP** » DTS (2007-2008)
10. **FATON Arnaud et SOTON David** ; « **Mesure de la Rentabilité Economique et Financière d'une société d'Etat : cas de la SMTP** » DTS (2006-2007).

ANNEXES

ANNEXE N°2

Tableau récapitulatif des indicateurs de vérification

HYPOTHESES	Indicateurs de mesure	Indices d'appréciation
H1 : Le système de financement en cours à BT-SA est à la base de son déséquilibre financier	FRN, BFR, TN	FRN<0, FRN<BFR, TN<0
	Ratio de Financement Permanent	R1 <1
	Ratio d'autonomie financière	R2 <1
	Ratio de solvabilité générale	R3 <2
	Ratio de liquidité Générale	R4 <1
	Ratio de liquidité réduite	R5 <1
	Ratio de liquidité immédiate	R6 <1
H2 : Les performances non satisfaisantes de BT-SA sont dues à la baisse de ses activités	Ratio de rentabilité économique	ROI <0
	Ratio de rentabilité financière	ROE <0
	Ratio de rentabilité commerciale nette	R7 <0

ANNEXE N°3

Données permettant le calcul des ratios de structure financière de trésorerie

Désignation	2009	2010	2011	2012	2013
Actif Immobilisé	279 493 626 313	284 085 302 686	292 065 331 136	292 703 514 995	283 382 043 689
Actif à court terme	20 656 720 303	27 511 507 695	17 901 622 633	18 614 963 236	14 896 432 309
Trésorerie Actif	10 265 051 204	5 281 475 822	3 365 107 650	1 624 307 744	1 736 384 034
Créance + Trésorerie Actif	19 596 782 826	26 504 399 201	16 952 299 683	17 694 151 805	14 341 448 158
Capitaux Propres	5 921 193 089	137 623 692 565	131 635 366 653	122 461 786 067	99 714 364 856
Capitaux Etrangers	294 229 153 527	173 973 117 816	178 331 587 116	188 856 692 164	198 564 111 142
Ressources Stables	251 717 480 027	252 130 909 255	264 972 154 346	263 165 944 692	248 511 395 178
Passif à court Terme	48 432 866 583	59 465 901 126	44 994 799 423	48 152 533 539	49 767 080 820
Actif Total	300 150 346 616	311 596 810 381	309 966 953 769	311 318 478 231	298 278 475 998

ANNEXE N°4

- **Marge brute sur matière** = Travaux et services vendus – Achats de matières et fournitures liées +/- Variation des stocks de matières et fournitures liées

- **Valeur ajoutée** = Marge brute sur marchandises + marge brute sur matières + subvention d'exploitation + produits accessoires + autres produits +/- variation des stocks – (Transports + services extérieurs + impôts et taxes + autres charges)

- **Excédent Brut d'Exploitation** = Valeur Ajoutée – charges de personnel

- **Résultats d'Exploitation** = Excédent Brut d'Exploitation + Reprise de provision et d'Amortissement + transfert de charges d'exploitation – Dotations aux Amortissements et aux provisions d'exploitation

- **Résultat Financier** = Revenus financiers + gain de change + reprise de provisions financières + transfert de charges financières – (frais financiers + perte de change + dotations aux amortissements et aux provisions financières)

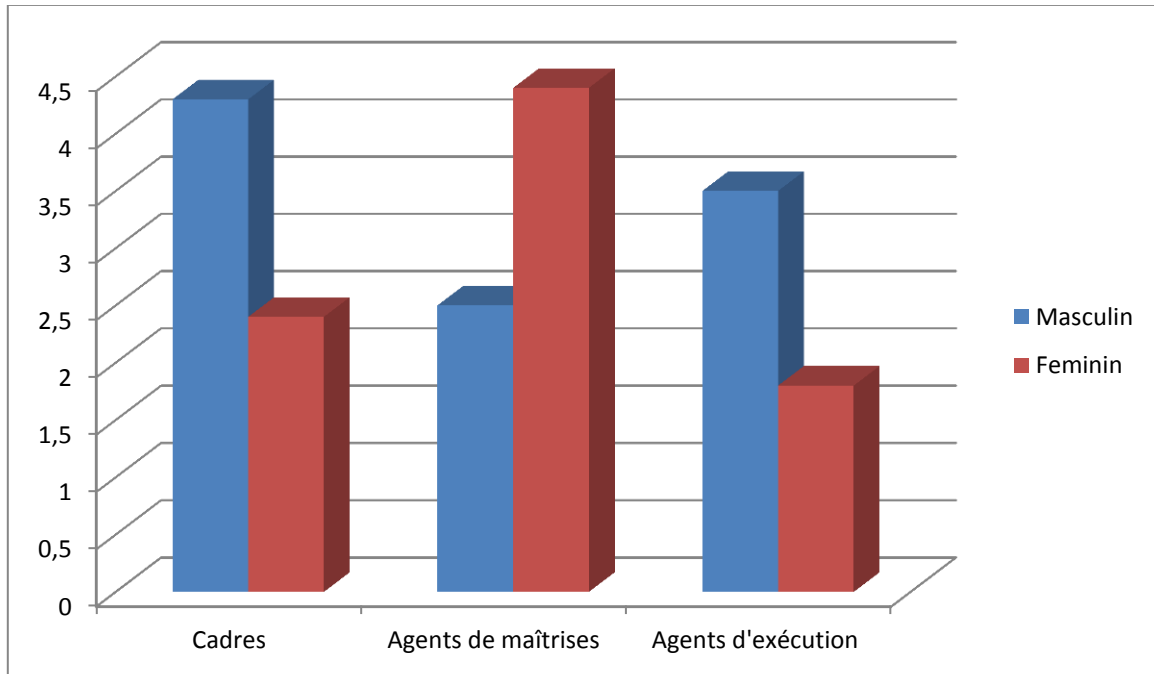
- **Résultat des Activités Ordinaires** = Résultat d'Exploitation + Résultat Financier

- **Résultat Hors Activités Ordinaires** = Produits des cessions d'immobilisations + Produits Hors Activités Ordinaires + Reprises Hors activités Ordinaires + Subventions – (Valeur comptable des cessions d'immobilisation + charges Hors Activités Ordinaires + Dotations Hors Activités Ordinaires)

- **Résultat net** = Résultat des Activités Ordinaires – Résultat des Activités Hors activités Ordinaires – Participation des travailleurs – Impôts sur le résultat

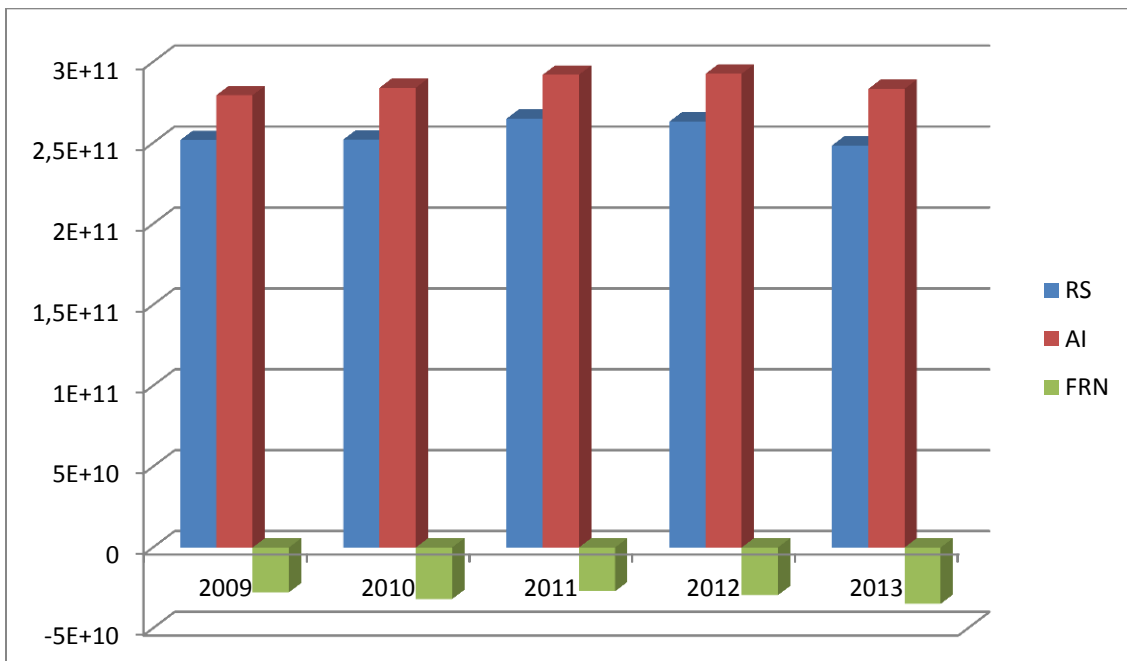
• **ANNEXE N°5**

Graphique N°1: Représentation du personnel de Bénin Télécoms SA par catégories socioprofessionnelles



Source : Réalisé par nous-mêmes sur la base des données du tableau n°1

Graphique N° 2 : Représentation des ressources stables ; Actif immobilisé et du FRN



Source : Réalisé par nous-mêmes sur la base des données du tableau n°5

Graphique N°3 : Représentation de l'actif circulant ; Passif circulant et du BFR



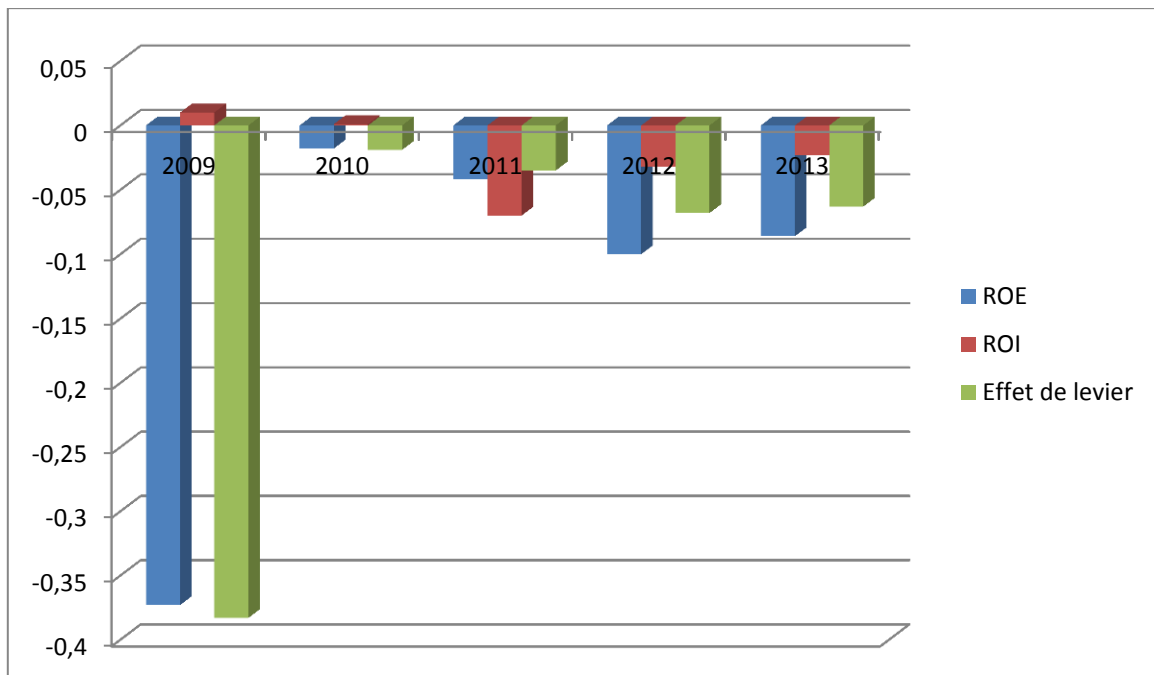
Source : Réalisé par nous-mêmes sur la base des données du tableau n°6

Graphique N°4 : Représentation du FRN ; BFR et de TN



Source : Réalisé par nous-mêmes sur la base des données du tableau n°7

Graphique N°5 : Représentation du ROE ; ROI et de l'effet levier



Source : Réalisé par nous-mêmes sur la base des données du tableau n°14

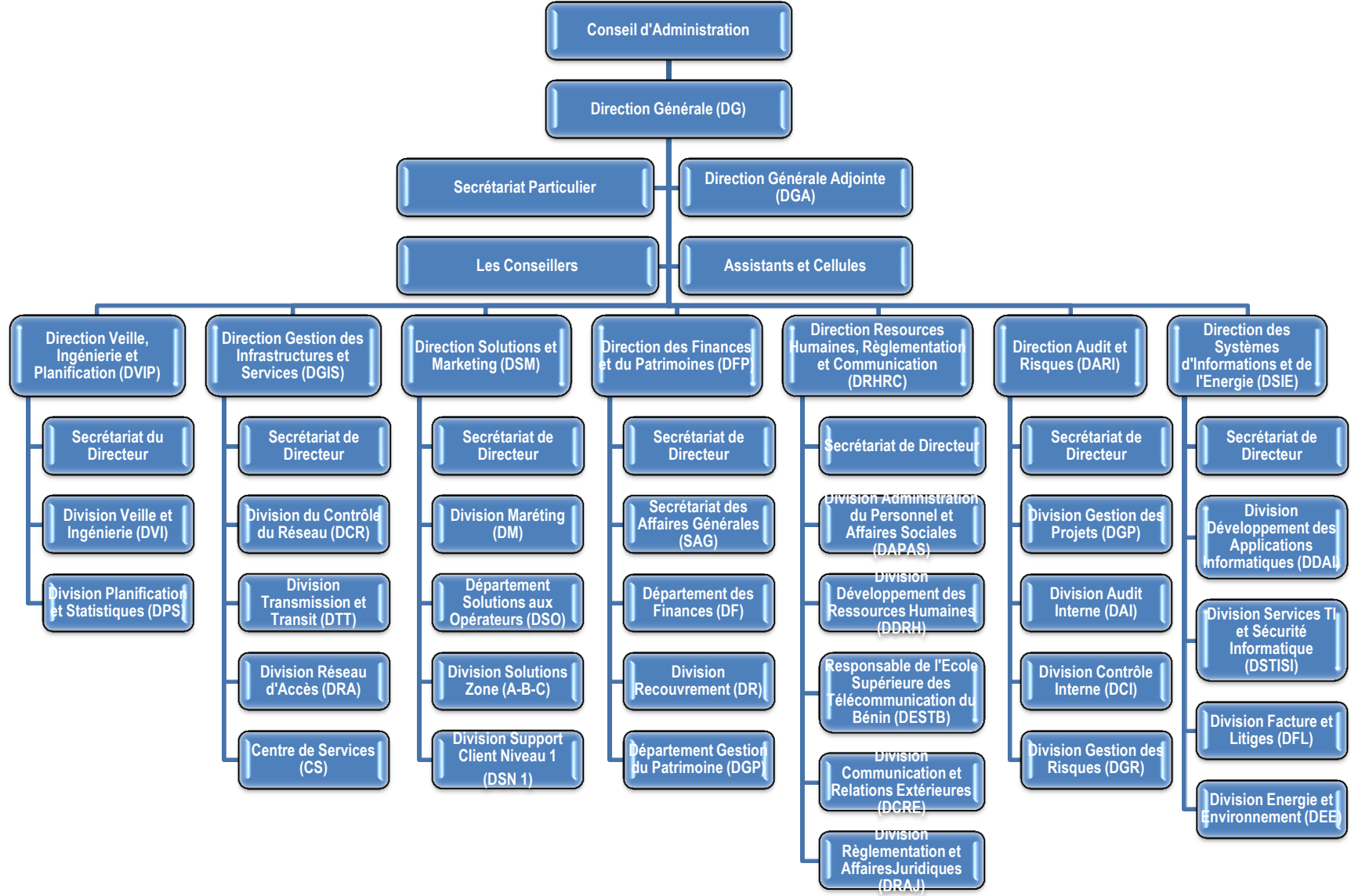


TABLE DES MATIÈRES

Avertissement	i
Dédicaces	ii
Remerciements.....	iv
Liste des sigles et abréviations.....	v
Liste des tableaux.....	vi
Liste des graphiques.....	vii
Sommaire	viii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : CADRES INSTITUTIONNEL ET THEORIQUE DE L'ETUDE ..	4
Section 1 : Le cadre institutionnel de l'étude	5
Paragraphe 1 : Historique, statut juridique, missions et activité de BT-SA	5
A-Historique de BT-SA	5
B-Statut juridique de BT-SA	6
C-Missions de BT-SA	6
D-Activités de BT-SA	7
1-Les produits d'interconnexion	7
2- Les produits téléphoniques et multimédias	7
Paragraphe 2 : Environnement, ressources, structure organisationnelle et fonctionnelle de BT-SA	7
A- Environnement de BT-SA	7
1- Le micro environnement	8
2- Le macro environnement	9
B- Ressources de BT-SA	10
1-Ressources humaines	10
2-Ressources financières	11
3-Ressources matérielles	11
C-Structure organisationnelle et fonctionnelle de BT-SA	11
1-Organisation de l'administration et des services centraux de BT-SA.....	12
1-1- Organisation administrative de BT-SA	12

1-1-1-Le conseil d'administration	12
1-1-2-Le Comité de Direction	12
1-1-3-La Direction Générale.....	13
1-1-4-La Direction Générale Adjoint	13
1-1-5- Les conseillers	13
1-1-6- Les assistants et cellules	13
1-2- Organisation des services centraux de BT-SA	14
1-2-1- La Direction Veille Ingénierie et Planification	14
1-2-2- La Direction Gestion des Infrastructures et Services	14
1-2-3- La Direction Solution et Marketing	14
1-2-4- La Direction des Finances et du Patrimoine	15
1-2-5- La Direction Ressources Humaines, Réglementation et Communication	15
1-2-6- La Direction Audit et Risque	15
1-2-7- La Direction des Systèmes d'Informations et de l'Energie	16
Section 2 : Cadre théorique de l'étude	16
Paragraphe 1 : Problématique et intérêt de l'étude	16
A-Problématique	16
B-Intérêt de l'étude	18
Paragraphe 2 : Objectifs de l'étude et la présentation du service visité	18
A- Objectifs de l'étude	18
1- Objectif principal	18
2- Objectifs spécifiques	19
B- Présentation du service visité	19
1- La Direction des Finances et du Patrimoine	19
CHAPITRE II : REVUE DE LITTERATURE, FORMULATION DES HYPOTHESES ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE	21
Section 1 : Revue de littérature et formulation des hypothèses de l'étude	22
Paragraphe 1 : Revue de littérature	22
A-Clarification des concepts clés	22

1- Concept d'entreprise publique	22
2-Concept de structure financière	23
a- Définition	23
b- Outils d'analyse de la structure financière	24
3- Concept de performance	25
4- Concept de bilan et des soldes de gestion	26
5- Concept de ratios	28
6- Concept d'effet de levier financier	29
B- Contribution des travaux antérieurs	29
1- Analyse financière	29
2- La situation financière	31
3- La rentabilité	32
Paragraphe 2 : Formulation des hypothèses	33
Section 2 : Méthodologie de l'étude	33
Paragraphe 1 : Collectes des données	33
A-Collecte des données primaires	33
B-Collecte des données secondaires	33
C-Traitement des données	34
Paragraphe 2 : Méthode de vérification des hypothèses et limites de la recherche ..	34
A- Méthode de vérification des hypothèses	34
1- Outils d'analyse	34
2- Cadre opératoire	34
B- Limite de recherche	35
CHAPITRE III : ANALYSE EMPIRIQUE	36
Section 1 : Présentation et analyse des résultats	37
Paragraphe 1 : Présentation et analyse du bilan	37

A- Présentation des grandes masses des bilans de BT-SA	38
B- Etude des agrégats	39
1- Les éléments de l'équilibre financier	39
a- Le Fonds de Roulement Net	40
b- Le Besoin en Fonds de Roulement	41
c- La Trésorerie Nette	42
2- Calcul et interprétation des ratios de l'équilibre financier et de solvabilité	43
Paragraphe 2 : Présentation et analyse du compte de résultat	44
A- Présentation des soldes significatifs de gestion	44
B- Analyse des performances	47
1- La rentabilité commerciale	47
a- La rentabilité commerciale brute	47
b- La rentabilité commerciale nette	48
2- La rentabilité économique	48
3- La rentabilité financière	49
4- Effet de levier financier	49
C- Etude de la capacité d'autofinancement globale et d'autofinancement	50
Section 2 : Vérification des hypothèses ; suggestions et conditions de mise en œuvre	52
Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses	52
Paragraphe 2 : Suggestions et conditions de mise en œuvre	53
A- Suggestions	53
A-1- Suggestions relatives au problème spécifique N°1	53
A-2- Suggestions relatives au problème spécifique N°2	53
B- Conditions de mise en œuvre	54

B-1- Conditions de mise en œuvre des suggestions relatives au problème spécifique N°1	54
B-2- Conditions de mise de œuvre des suggestions relatives au problème spécifique N°2	54
CONCLUSION	55
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	57
ANNEXES	a
TABLE DES MATIERES	b