



REPUBLIQUE DU BENIN



MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY – CALAVI (UAC)

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUE ET DE GESTION (FA SE G)

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

Licence professionnelle en Science gestion

Option : Gestion

Spécialité : **CACG**

THEME

**ANALYSE DES RESULTATS DEFICITAIRES DES ENTREPRISES
PUBLIQUES : CAS DE BENIN TELECOMS SA**

Réalisé et Présenté par :

KINTOGNON C. Sébastien & YAHOUEDEHOU D. Sigrade

SOUS LA DIRECTION DE :

Maitre de stage

HOUNSINOU Anges-Félix

Chef Division Comptabilité

Maitre de mémoire

Dr YESSOUFOU Liamidi

Enseignant à la FASEG

Année Académique
2014- 2015

AVERTISSEMENTS

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

DEDICACE 1

Je dédie ce travail à :

√-A mon père KINTOIGNON Etienne

√-A mon oncle KINTOIGNON Zéphirin

√-A ma mère AMOUSSOUVI COLLETE

KINTOIGNON c. Sébastien

DEDICACE 2

Je dédie cette œuvre :

A ma mère HOUNTODAHOU Léonie

A mes frères et sœurs

A mon mari FANAN Jacques

YAHOUEDEHOU D. Sigrade

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce modeste travail n'a été possible que grâce à une assistance soutenue, une collaboration prompte et spontanée d'augustes personnes à qui exprimons nos sincères et profondes gratitude. Ainsi nous remercions :

- Le doyen de la FASEG, professeur Charlemagne Babatoundé IGUE
- A notre maitre de mémoire Docteur Liamidi YESSOUFOU, enseignant à la FASEG pour son encadrement dans la mise au point de cette œuvre ;
- A tous les professeurs de la Faculté des Sciences Economique et de Gestion (FASEG) qui nous ont encadrés pendant notre formation, nous vous exprimons ici nos profondes remerciement ;
- A vous membres du jury, qui avez sacrifié votre temps pour apprécier notre travail, malgré vos multiple préoccupations, nous vous exprimons ici notre profonde gratitude;
- A Mr DOSSOU-YOVO Casmir et à Mr Armand pour nous avoir aider à rédiger notre mémoire ;
- A tout le personnel de la Direction Financière et Comptable de Bénin Télécoms SA pour leur collaboration ;
- A Monsieur HOUNSINO Angés-Félix Chef Division Comptabilité de BT-SA, notre maitre de stage pour sa participation dans la réalisation de ce mémoire.

Nous remercions particulièrement la famille KINTOGNON ; la famille YAHOUEDEHOU et la famille FANAN.

Enfin nous remercions tous ceux qui, de près ou de loin, nous ont soutenus dans la rédaction de ce mémoire.

LISTE DES ABREVIATIONS

AI : Actifs Immobilisés

AC : Actifs Circulants

BFR : Besoin en Fond de Roulement

BT-SA : Bénin Télécoms SA

CE : Charges d'Exploitations

DA : Direction de l'Administration

DACI : Direction de l'Audit et du Contrôle Interne

DC : Direction Commerciale

DCT : Dettes à Court Terme

DFC : Direction Financière et Comptable

DG : Direction Générale

DIM : Direction de l'Information et du Multimédia

DIRI : Direction de l'Interconnexion et du Réseau International

DR : Direction des Réseaux

DSM : Direction de la Stratégie et du Marketing

EBE: Excédent Brute D'exploitation

EBIT: Earning Before Interests and Taxe

ELF : Effet Levier Financier

FRN : Fond de Roulement Net

ANALYSE DES RESULTATS DEFICITAIRES DES ENTREPRISES PUBLIQUES : CAS
DE BENIN TELECOMS-SA

K†P : Capitaux Permanents

OPT : Office des Postes et Télécommunication

P : Produits

PTT : Postes, Téléphones et Télégraphes

RCAI : Résultat Courant Après Impôt

RE : Résultat D'Exploitation

RN : Résultat Net

ROE: Return on Equity

ROI: Return on Investment

SONAPRA : Société Nationale pour la Promotion Agricole

TA : Trésorerie Actif

TN: Trésorerie Nette

TP : Trésorerie Passif

VA : Valeur Ajoutée

LISTE DES TABLEAUX

<u>Tableau n°1</u> Effectif du personnel par catégorie professionnelle à BT-SA.....	47
<u>Tableau N°2</u> : Bilan restructuré de BT-SA de 2011 à 2013.....	47
<u>Tableau N°3</u> : Calcul des indicateurs de l'équilibre financier (FRN, BFR et TN) de 2011 à 2013.....	51
<u>Tableau N°4</u> : Présentation du compte de résultat.....	54
<u>Tableau N°5</u> : Poids des charges d'exploitation par rapport aux produits.....	a
<u>Tableau N°6</u> : Analyse de rentabilité du point de vue économique, financière, sociale et de l'effet de levier financier.....	61

LISTE DES GRAPHES

<u>Graphique N°1</u> : Représentation de l'évolution de l'actif du bilan sur la période de 2011 à 2013.....	50
<u>Graphique N°2</u> : Représentation de l'évolution du passif du bilan sur la période de 2011 à 2013.....	51
<u>Graphique N° 3</u> : Représentation graphique des indicateurs de l'équilibre financier de BT-SA de 2011 à 2013.....	52
<u>Graphique N°4</u> : Représentation de l'évolution de la VA sur la période de 2011 à 2013.....	59
<u>Graphique N°5</u> : Représentation de l'évolution de l'EBE sur la période de 2011 à 2013.....	60
<u>Graphique N°6</u> : Représentation du Poids des charges d'exploitation par rapport aux produits.....	60
<u>Graphique N°7</u> : Représentation graphique des ratios de rentabilité.....	62

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : Cadre institutionnel de l'étude et observation du stage.....	3
SECTION 1 : Présentation de la structure.....	3
SECTION 2 : Présentation des observations du stage.....	15
CHAPITRE 2 : Cadre théorique et méthodologie de l'étude.....	18
SECTION1 : Problématique, Intérêts, Objectifs et hypothèses de recherche.....	18
SECTION 2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche.....	22
CHAPITRE 3 : Cadre empirique de l'étude.....	45
SECTION1 : Présentation et analyse des résultats.....	45
SECTION 2 : Vérification des hypothèses, suggestions et conditions de mise en œuvre	63
CONCLUSION.....	66
REFERENCESBIBLIOGRAPHIQUES.....	67
ANNEXES.....	a
TABLE DES MATIERES.....	c

INTRODUCTION

L'évolution des économies des pays de l'Afrique subsaharienne s'est accompagnée d'une forte intervention de l'Etat. En effet, au lendemain des indépendances, ces pays ne disposaient pas d'infrastructures. Les jeunes devaient se substituer à la métropole pour mettre en place les infrastructures de base et subvenir aux besoins sociaux des populations. Ainsi, à l'issue de la conférence des forces vives de la nation de 1990, une grande place est accordée aux entreprises publiques qui font partie de l'environnement économique. Les problèmes administratifs marqués par le détournement, la corruption et autres comportements malhonnête auxquels est soumis l'administration béninoise a influencés négativement le secteur économique. Pendant longtemps, cette situation a freinée l'accroissement de l'économie nationale. C'est ainsi qu'on a assisté à la faillite de plusieurs entreprises (exemple de la banque commerciale du Benin). Des perspectives de privatisation ont été enclenchées pour en céder d'autres comme se fut le cas de la SONACOP, de l'OCBN, de SOBETEX, etc. Ces dysfonctionnements ont occasionnés la création de nouvelles entreprises dans le rang desquelles s'inscrit BENIN TELECOMS-SA.

BENIN TELECOMS-SA l'un des maillons phare du tissu économique béninois a été créée afin de résoudre dans la mesure du possible les problèmes de télécommunications qui s'affirment aujourd'hui comme une nécessité dans la vie quotidienne et un outil moderne de développement. Mais cette société a hérité d'une situation financière peu orthodoxe ainsi qu'a l'inefficacité de certaines décisions stratégiques aux plans commercial et technique qui l'empêchent de se mettre au diapason des défis actuels du secteur des télécommunications au Bénin. Depuis que l'on a assisté à l'éclosion des GSM dans les années 2000 et avec l'arrivée progressive des opérateurs privés tels que MOOV, MTN, BELL BENIN COMMUNICATION, BT-SA s'est désormais vue placée dans un environnement très concurrentiel. Face à ces contraintes elle se doit pour survivre, de faire preuve de compétitivité. Cependant, les difficultés auxquelles doit faire face l'entreprise au regard de sa gestion l'empêchent de faire une gestion optimale de ses ressources. Pour remédier à ces problèmes BT-SA doit mettre en place une gestion financière efficace qui va se focaliser sur les véritables causes des résultats déficitaires observés.

Dans le but de mieux cerner les véritables raisons des résultats déficitaires observés au sein de la grande entreprise de télécommunication que constitue BT-SA, nous avons choisi d'axer notre réflexion sur le thème « **ANALYSE DES RESULTATS DEFICITAIRES DES ENTREPRISES PUBLIQUES : cas de BENIN TELECOMS-SA** »

Notre étude est structurée en trois chapitres. Dans le premier, nous présenterons le cadre institutionnel de l'étude et observation du stage, le deuxième porte sur le cadre théorique et la méthodologie de recherche et enfin le troisième est consacré au cadre empirique de l'étude.

CHAPIHTRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL ET OBSERVATION DU STAGE

Dans ce chapitre nous allons présenter le cadre institutionnel et les observations du stage

SECTION 1 : PRESENTATION DE LA STRUCTURE

Notre stage est effectué à la direction générale de BENIN TELECOMS SA, qui de par ses activités constitue une entreprise commerciale. Il est primordial de comprendre les différentes étapes qui ont marqué la vie de cette entreprise, de connaître son environnement et ses activités.

Paragraphe 1 : Historique, activités et ressources de BTSA

Il sera question ici de parler de l'historique de la structure d'accueil, ses activités et ses ressources.

1-1 Historique

La naissance de Bénin Télécoms SA a commencé d'abord par les Postes Téléphones et Télégraphes (PTT) du Dahomey le 1^{er} juillet 1890 et créés par Victor BALLOT, administrateur français du Dahomey. Durant la période de 1890 à 1989, plusieurs bureaux de postes ont été implantés un peu partout sur le territoire du Dahomey.

Le transfert de propriété des postes et télécommunications s'est réalisé par décret n°80 PCT/MT du 30 juin 1959 à l'Etat dahoméen suite à l'éclatement de l'Afrique Occidentale Française. Ce service a été créé et érigé en Office des Postes et Télécommunications (OPT) par la loi N°59-32 du 19 décembre 1959, pour permettre à l'office de fonctionner comme une société privée, le premier objectif est de lui donner des moyens pour son développement. En dépit des lourds investissements consentis par l'office en faveur des télécommunications, ce dernier n'a pu contribuer à combler le déficit budgétaire constaté au niveau de l'office. En effet, il fut confronté à certains problèmes comme : la saturation du réseau téléphonique entraînant l'augmentation des demandes de raccordement non satisfaites, l'obsolescence de certains équipements, la situation déficitaire du secteur postal, l'accroissement des dettes de l'Etat, la difficulté de détermination de la rentabilité des deux services.

De ce fait, pour affronter ces difficultés et mieux se préparer pour relever les nouveaux défis qui pointent à l'horizon, le gouvernement de la République du Bénin décide de procéder à la scission de la structure. Ainsi il a été créé :

Par décret N°2004-260 du 05 Novembre 2004 la société Bénin Télécoms SA qui s'occupera des opérations de télécommunications ; et par décret N° 2004-365 du 28 juin 2004, La Poste du Bénin SA qui réalise les opérations postales et financières.

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

Toutes ces mutations ont beaucoup influencées l'organisation de la société.

1-2 ACTIVITEES

BTSA intervient essentiellement dans la télécommunication. Elle assure les échanges de correspondances télégraphiques au moyen de ligne et d'équipements modernes, la mise en communication des correspondants pour permettre des échanges de données. BT-SA offre également d'autres produits à sa clientèle tels que : le téléphone conventionnel, la télécopie, l'internet, le Zékédé, la cabine CDMA, télé plus, télé cash, nova plus.

1-3 LES RESSOURCES

Pour gérer de façon efficace ses activités BTSA dispose des ressources telles que les ressources humaines, matérielles et financières.

1-3-1 Ressources humaines

BT-SA dispose comme toute entreprise, d'un personnel qualifié pour le déroulement de ses activités. Comme personnel exerçant dans cette structure, elle dispose des cadres, des agents de maîtrises ainsi que des agents d'exécution. Ainsi, nous présentons dans ce tableau la répartition par catégorie socioprofessionnelle :

Tableau n°1 Effectif du personnel par catégorie professionnelle à BT-SA

CATEGORIES	HOMMES	FEMMES	TOTAL
PERSONNEL D'EXECUTION	106	46	152
PERSONNEL MAITRISE	175	75	249
PERSONNEL CADRE	92	37	129
TOTAL	372	158	530

Source : Sous la Direction des ressources humaines de BT-SA (2014-2015)

1-3-2 Ressources matérielles

Elles se composent essentiellement :

- des installations techniques pour la production ;
 - des bâtiments administratifs et commerciaux ;
 - des logements pour le personnel cadre ;
 - des matériels de transport ;
 - du parc informatique ;
 - des matériels et mobiliers de bureau.
- Des équipements des réseaux locaux de communication, d'énergie de transmission.

1-3-3 Ressources financières

Les ressources financières sont issues des capitaux propres et des ressources assimilées à savoir :

- le capital social ;
- les subventions ;
- les réserves.

Le revenu de la prise de participation effectuée dans les sociétés nationales et internationales.

Paragraphe 2: Structure organisationnelle et environnement de BT SA

BT-SA est placée sous la tutelle du ministère chargé de la communication et de nouvelles technologies auprès du Président de la République. Ainsi suivant la décision n°001/BT/DG du 12 avril 2005 portant organisation des services centraux, celle-ci dispose d'un conseil d'administration, d'une Direction Générale et de huit (8) autres directions techniques.

2-1-Structure organisationnelle : Organigramme de BT-SA (Voir annexe2)

2-1-1-Les organes de direction

Il s'agit du conseil d'administration et de la Direction Générale.

• Le Conseil d'Administration

Il est composé de sept (7) membres nommés par décret pris en conseil des ministres en raison de leur compétence pour une durée de quatre (4) ans. Nous avons :

- le représentant du ministre délégué chargé des technologies, de l'information, et de la communication auprès du Président de la République
- le représentant du ministre chargé de l'inspection des entreprises publiques et semi-publiques ;
- le représentant du ministre chargé des finances ;
- le représentant élu de la personnalité compétente dans le secteur des télécommunications.
- le représentant du ministre chargé du plan ;
- le représentant de l'association des consommateurs de BT-SA ;
- le représentant du personnel de BT-SA.

•la Direction Générale (DG)

Elle est assurée par le Directeur Général assisté d'un Directeur Général Adjoint. Le Directeur Général assure la coordination des directions techniques, 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.

La Direction Générale Adjointe quant à elle supplée la Direction Générale dans l'exécution de ses tâches et coordonne par délégation les activités d'une ou plusieurs Direction (s) Centrale (s).

Sont directement rattachés à la DG :

- les conseillers ;
- la cellule de la communication ;
- le Secrétariat Particulier.

Elle a également sous son contrôle direct les directions centrales.

2-1-2-L'organisation des directions centrales

Elles sont au nombre de neuf (9) :

- la Direction Commerciale (DC)

Elle est chargée de :

- l'organisation des agences commerciales des télécommunications
- l'organisation des services régionaux de la production, de l'exploitation et de la maintenance.

•La Direction des Réseaux (DR)

Elle est chargée de :

- la définition de la politique de maintenance des réseaux et de sa mise en œuvre ;
- la conception et la mise en œuvre de la place de développement des réseaux ;
- l'organisation des structures d'appui à la maintenance d'envergure nationale.

•La Direction de l'interconnexion et du réseau international(DIRI)

La DIRI a pour attributions :

- l'organisation de la gestion technique et administrative de l'ensemble des centres et équipements de télécommunications internationales ainsi que les plates-formes d'interconnexion ;
- l'organisation de la gestion des relations extérieures de BT-SA ;
- la conception et la mise en œuvre de la politique de tarification du trafic international et de l'interconnexion ;
- l'organisation de la gestion commerciale et financière des trafics internationaux et d'interconnexion.

•La Direction de la stratégie et du marketing (DSM)

Cette direction est chargée :

- de la conception et de la mise en œuvre des orientations stratégiques après analyse et évaluation des différentes composantes du marché des produits et services du réseau téléphonique fixe de BT-SA ;
- de l'élaboration de la politique commerciale de BT-SA et du plan d'action de réalisation des objectifs commerciaux à court, moyen et long terme ;
- de l'analyse tarifaire et de la communication des tarifs des services et produits de BT-SA ;
- de la conception de l'élaboration et du suivi de la mise en œuvre du plan marketing.

•La Direction de l'informatique et du multimédia (DIM)

Elle est chargée de la définition, l'élaboration et la mise en œuvre de la politique informatique et le développement du multimédia en collaboration avec les autres directions techniques. Elle gère les divisions suivantes :

- la Division Développement et Application ;
- la Division des Services Informatiques et Maintenance ;
- la Division Multimédia.

•La Direction de l'Administration (DA)

Cette direction est chargée entre autres de :

- la définition et la mise en œuvre de l'ensemble de la politique des ressources humaines de l'entreprise ;
- suivre les affaires à caractère juridique et ou les contentieux de BTSA ;
- l'assistance du DG dans le domaine administratif.

•La Direction Financière et comptable (DFC)

La DFC est l'une des directions phares de BTSA. Elle est le siège de tout traitement financier et comptable de la structure. A cet effet elle doit s'assurer de l'organisation, de la planification, du contrôle des activités de préparation de la comptabilité générale et du budget ; elle procède à l'analyse financière et prend les décisions qui s'imposent.

Placée sous l'autorité de la Direction Générale, la DFC est chargée :

- 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 la gestion financière ;
- du suivi de la gestion des menues dépenses ;
- du suivi de la fiscalité.

Elle est composée de trois divisions qui à leur tour sont subdivisées en des sections. Nous avons :

➤ **la Division Comptabilité**

Sous l'autorité du DFC, elle est chargée de la tenue des comptabilités générale et analytique de l'entreprise. Les missions assignées à cette division sont effectuées par deux sections à savoir :

- la Section Comptabilité générale
- la Section Comptabilité analytique

➤ **Division Budget et Fiscalité**

Elle est chargée de proposer les méthodes de prévision budgétaire, d'élaborer le budget et de suivre son exécution. Elle assure les relations avec les services de l'administration fiscale, du trésor public et des caisses de cotisation sociale.

Les tâches découlant de ses attributions sont exécutées par deux sections, à savoir :

- la Section Budget
- la Section Fiscalité

• **La Direction de l'Audit et du Contrôle Interne (DACI)**

Elle a pour rôle :

- l'organisation de toutes les activités relatives au contrôle du respect des règles d'exploitation et modes opératoire en matière de maintenance technique, de gestion commerciale, administrative et comptable ;
- la définition, l'élaboration et la mise en place de tableaux de bord du Directeur Général ;
- le contrôle de la gestion des structures de la société.

•La Direction de BT-Mobile

Sous l'autorité du DG, elle est chargée de :

- la gestion technique, commerciale, administrative et financière du réseau mobile ;
- la conception et la mise en œuvre de la politique commerciale de BT-Mobile ;
- le développement et la commercialisation des produits de BT-Mobile ;
- la conception et la mise en œuvre du plan de développement du réseau mobile.

2-2-Environnement de BT SA

Dans l'accomplissement de sa mission, BTSA apparaît comme un système évoluant dans un environnement aussi bien interne qu'externe.

2-2-1-Environnement Interne

La gestion de l'office est assurée par le directeur général assisté d'un comité de direction, sous le contrôle d'un conseil d'administration composé de sept (07) membres nommés par décret. Le personnel occupe différents postes de responsabilité dans le but d'atteindre les objectifs fixés par le conseil d'administration. Deux syndicats (SYNAPOSTEL et UTRAPOSTEL) auxquels s'est ajouté un troisième (SYNTRAPOSTEL) défendent les intérêts des travailleurs pour l'amélioration de leurs conditions de travail. BT-SA qui se place sous tutelle du Ministère de la Communication et de la Promotion des Technologies Nouvelles (MCPTN) n'est pas à l'abri des pesanteurs politiques quant à la prise de certaines décisions de gestion.

2-2-2-Environnement externe

On peut le subdiviser en micro environnement et en macro environnement.

•Le micro environnement

Il est composé des clients, des fournisseurs, des distributeurs et des concurrents.

-La clientèle

Les clients sont les utilisateurs des services téléphoniques (conventionnel, cellulaire etc.) d'internet et de télécopie. BT-SA dispose d'une clientèle assez variée comprenant les entreprises, les particuliers, l'Etat, les ambassades et les organismes. Toute décision commerciale ne tenant pas compte de cette clientèle est a priori vouée à l'échec.

-Les fournisseurs

Pour produire des biens et services à offrir sur le marché, l'entreprise doit se doter de ressources nécessaires auprès de ces fournisseurs. Les fournisseurs sont des personnes physiques ou morales qui approvisionnent une société en matière première, en produits semi – finis, en produits finis et autres biens et services. Comme fournisseurs de BT-SA nous pouvons citer : les fournisseurs de cartes téléphoniques, les prestataires de services, les fournisseurs de matériaux et autres. Les fournisseurs de BT-SA sont surtout des étrangers. Il s'agit de l'ALCATEL, HARRIS canada et beaucoup d'autres entreprises de renommées mondiales telles que le GROUPE TITAN ; SIEMENS etc. qui fournissent à l'office l'équipement et la technologie nécessaires.

-Les distributeurs

Ils jouent une partition primordiale dans la vente d'un produit et participent activement à la bonne marche de la société. Parmi les distributeurs de BT-SA nous pouvons citer :

Les télé centres privés qui sont les Agences Commerciales des Télécommunications (ACTEL) et les télécommerces.

-Les concurrents

BT-SA se voit menacée par beaucoup de concurrents parmi lesquels on peut citer : Bell Bénin, Glo mobile, Libercom Bénin, Moov Bénin, MTN Bénin etc.

•La macro environnement

On distingue :

-Environnement économique

Il est fonction du niveau de développement économique mesurable par des agrégats tels que : le Produit Intérieur Brut (PIB) et le Revenu par habitant. L'importance des télécommunications dans la vie économique confère à BT-SA une place de choix dans l'économie béninoise. Elle contribue ainsi à l'amélioration des recettes fiscales par la collecte de la Taxe sur Valeur Ajoutée pour l'Etat sur toutes les prestations effectuées pour la clientèle à l'exception des organismes et des ministères qui en sont exonérés et au paiement de l'impôt sur les bénéfices industriels et commerciaux auxquels elle est assujettie.

-Environnement démographique

L'environnement démographique est l'ensemble des types de populations, des classes d'âges dont l'importance numérique varie en fonction du niveau de développement d'un pays. Les divers recensements qui ont été effectués démontrent l'évolution régulière de la population béninoise. Cette population constitue des consommateurs potentiels des produits de BT-SA.

-Environnement juridico – institutionnel

L'activité de télécommunication est un secteur réglementé. Sa réglementation est assurée par un organe appelé Autorité Transitoire de Réglementation de la télécommunication.

SECTION 2 : OBSERVATION DU STAGE

Dans cette présente section, nous allons faire dans un premier temps l'inventaire des problèmes de BT-SA et dans un second temps présenter l'expérience qu'on a eu au cours de notre stage et les difficultés rencontrées.

Paragraphe 1 : inventaire des problèmes

Dans ce paragraphe nous allons relever les problèmes auxquels sont confrontés BT-SA

Inventaire des problèmes

Pendant notre séjour de stagiaire à la direction financière et comptable nous avons pu nous rendre à l'évidence de certaines difficultés qui entravent le bon fonctionnement de Bénin Télécoms SA à travers ses différents services.

Ainsi nous avons constaté :

- ✓ les difficultés liées aux paiements des dettes envers les institutions bancaires, prestations diverses et personnel dues à la non maîtrise des charges financières quotidiennes ;
- ✓ manque d'innovation ;
- ✓ absence de communication avec la clientèle ;

- ✓ la mauvaise gestion des ressources humaines à travers la faible motivation du personnel opérationnel, la faible affectation du personnel disponible ;
- ✓ la baisse d'activité justifiée par l'intensification de la concurrence dans le secteur de la télécommunication ;
- ✓ l'affaiblissement de la situation financière de BT SA à travers les faibles profitabilités de la société;
- ✓ la mauvaise gestion du BFR à travers la croissance quotidienne des charges ;
- ✓ le dysfonctionnement de la procédure d'encaissement et de décaissement des fonds ;
- ✓ difficulté de recouvrement des créances clients.

Paragraphe 2 : Expérience de stage et difficultés rencontrées

Dans ce paragraphe nous allons présenter les expériences de stages et les difficultés qu'on a rencontrées.

2-1-Expérience de stage

Le stage au sein de BT-SA a été instructif. Au cours dudit stage, nous avons pu observer et participer au fonctionnement d'une société commerciale. Cela nous a permis surtout d'acquérir de nouvelles connaissances dans le cadre d'une expérience professionnelle en complément de celles reçues lors de la formation académique et de toucher du doigt les réalités de la vie en entreprise. Ainsi, les différents travaux effectués ont permis de connaître l'unité des services dans la gestion de l'entreprise. Au niveau de la comptabilité analytique de la

Direction Financière et du Patrimoine, les différentes tâches exécutées sont :

- la saisie des Pièces Auxiliaires (PA) ;
- l'enregistrement des relevés bancaires ;
- présentation des états de rapprochement ;
- le collationnement de certaines pièces ;

2-2- Difficultés rencontrées

Pour la réalisation de notre étude nous avons été confrontés à quelques problèmes que sont :

- ✓ l'accès aux informations notamment sur le plan financier a été très difficile en raison de la sensibilité des informations financières ;
- ✓ la non fiabilité des informations contenues dans l'état financier de 2013 et qui à été corrigée par la suite ce qui nous a perdu un temps non négligeable de notre travail ;
- ✓ Manque de travail pour les stagiaires pouvant nous permettre de nous rendre à l'évidence de certaines réalités de la vie professionnelle.

CHAPIHTR 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Ce chapitre comprend deux sections. Dans un premier temps nous présenterons la problématique, les objectifs et les hypothèses et dans un second temps la revue de littérature et la méthodologie de recherche.

SECTION 1 : PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE, OBJECTIFS ET HYPOTHESES

Cette section permet d'exposer la problématique et de faire ressortir l'intérêt de l'étude dans le premier paragraphe et dans le second de présenter les objectifs et les hypothèses.

PARAGRAPHE 1 : Problématique et intérêt de l'étude

Ce paragraphe est consacré à la problématique et à l'intérêt de l'étude.

1-1-Problématique

Le développement d'un pays à l'ère de la mondialisation passe par une économie ouverte sur l'extérieur. Il se repose donc sur sa capacité à faire face au phénomène de la mondialisation, assurant ainsi la viabilité de ses entreprises qu'elles soient publiques ou privées car ce sont elles qui, à travers leur gestion efficace et efficiente participent à l'essor économique. Ceci suppose une orientation judicieuse des ressources financières et donc une gestion financière stratégique.

En effet, L'entreprise est une organisation ou une unité institutionnelle, mue par un projet décliné en stratégie ou en plans d'action dont le but est de produire des biens ou des services à destination d'un ensemble de clients ou usagers. Elle a pour objectif de dégager un certain niveau de rentabilité. Parmi les différents buts possibles de l'entreprise, la recherche d'un résultat bénéficiaire occupe une place importante.

Pour les entreprises publiques, le bénéfice sert non seulement à rémunérer le capital investi mais à contribuer surtout à la croissance de la richesse nationale afin de permettre à l'Etat d'assumer ses trois fonctions primordiales que sont : la fonction économique, sociale et régaliennne. Mais force est de constater qu'au Bénin la mauvaise gestion ne permet pas aux entreprises publiques de dégager un résultat bénéficiaire. Au nombre de ces entreprises figure BT-SA qui fait l'objet de notre étude.

En effet BT-SA a évolué en monopole pendant plusieurs décennies et dispose d'une certaine notoriété grâce aux expériences acquises. En dépit de tous ses avantages, l'observation des états financiers de BT-SA montre qu'elle se trouve dans une situation de morosité qui se traduit par des résultats déficitaires successifs de (-6 021 121 236 en 2011 à -8 567 687 181 en 2013) et les dettes fournisseurs sont insuffisantes pour couvrir les créances clients et les stocks.

A l'origine, la situation financière de BT-SA affiche une physionomie déséquilibrée en raison de l'importance des dettes héritées qui, souvent ne correspondent pas à des éléments d'actifs exploitables voire non rentables. La société n'arrive pas à recouvrer les redevances auprès des opérateurs privés locaux, faute d'équipements techniques pour tracer les flux du trafic à l'international.

Aussi faut-il noter que depuis l'ouverture du secteur aux privés, elle est exposée à une rude concurrence entraînant ainsi la baisse de sa part de marché et par conséquent de son chiffre d'affaire qui est de (30 604 428 008 en 2011 à 20 184 451 915 en 2013).Malgré les multiples politiques mises en place par les dirigeants pour son redressement, BT-SA ne cesse de voir son chiffre d'affaire baissé et ses résultats déficitaires.

Au regard de toutes ces difficultés, il apparaît évident que Bénin Télécoms SA a besoin d'une analyse profonde en vue d'un assainissement de sa gestion, et pour y contribuer, nous nous sommes donnés pour mission d'effectuer une analyse des causes de ces résultats déficitaires.

De ces constats découle la question centrale suivante : «quels sont les facteurs expliquant les résultats déficitaires de BT-SA? ».

Pour répondre à cette question centrale, nous posons les questions de recherche suivantes :

-L'équilibre financier est-il assuré à BT-SA?

-Quelle est la situation des soldes de gestion, des charges d'exploitation et de la rentabilité à BT-SA ?

1-2- INTERET DE L'ETUDE

Le choix de notre étude a été motivé par le fait que BT-SA est la seule entreprise publique qui intervient dans la télécommunication. Pour assurer pleinement ses activités, elle doit jouir d'une gestion saine et cohérente afin de dégager un résultat bénéficiaire et une rentabilité suffisante. De ce fait nous nous sommes donnés l'objectif de faire ressortir les maux dont-elle souffre, de suggérer des solutions pour la rendre plus rentable afin d'éviter qu'elle tombe en faillite comme beaucoup d'autres entreprises étatiques. Nous avons :

1-2-1-INTERET PERSONNEL

Cette étude va nous permettre de renforcer notre capacité à analyser les résultats d'une entreprise, de déterminer des soldes intermédiaires de gestion, d'analyse et d'interpréter les ratios. Elle nous permettra également de confronter la théorie relative à la gestion financière apprise tout au long de notre formation académique à la pratique sur le terrain.

1-2-2-INTERET POUR BT-SA

Notre analyse permettra d'identifier les raisons de la baisse du CA et de connaître les causes des résultats déficitaires de BT-SA. Aussi nos recommandations peuvent servir aux dirigeants dans la prise de mesures correctives.

Paragraphe2: Objectifs et hypothèses de travail

Dans ce paragraphe nous présenterons les objectifs et les hypothèses

2-1 -OBJECTIF GENERAL

L'objectif principal de notre étude est d'identifier les causes des résultats déficitaires de BT-SA afin de les améliorer.

2-2- OBJECTIFS SPECIFIQUES

- Analyser l'équilibre financier de BT-SA.
- Analyser quelques soldes de gestion, les charges d'exploitations et la rentabilité de BT-SA;

2-3 - HYPOTHESES

Pour répondre efficacement à nos questions de recherche, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

H1 : le maintien d'une structure financière non orthodoxe de BT-SA est la cause du non respect de l'équilibre financier.

H2 : Le poids des charges d'exploitation et le non suivie des indicateurs de performance justifient les résultats déficitaires de BT-SA.

SECTION2 : REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Cette section comporte deux paragraphes : le premier paragraphe est intitulé revue de littérature et la seconde méthodologie de recherche.

Paragraphe1: Revue de littérature

La revue de littérature a pour objectif de mener une analyse critique en lien avec les questions de recherche. Elle permet de bâtir le cadre théorique de la recherche, d'identifier les manques ou sujets non traités dans les précédentes recherches et donc de justifier théoriquement la recherche engagée.

Dans cette partie nous allons présenter dans un premier temps la clarification des concepts et dans un second temps nous allons faire la synthèse des travaux antérieurs.

1-1-Clarification des concepts

1-1-1-EQUILIBRE FINANCIER

Selon BOUKHEZAR Omar (1983) l'équilibre financier sera exploré à travers la notion de FR, acception dynamique. Cet équilibre oscille sous l'influence de cause de variation du FR. L'analyse du modèle de comportement du FR permet d'inspirer les modèles de gestion de l'équilibre financier dynamique à travers essentiellement la recherche d'un niveau de FR qui se rapproche le plus possible du voisinage de l'optimum.

Selon DEPALLENS (1983), l'entreprise doit respecter un principe d'orthodoxie financière fondamentale : le principe de l'équilibre financier minimum en vertu duquel l'équilibre de financement réside dans la correspondance entre la nature et la durée des ressources d'autre partie. Cette règle postule que les fonds mobilisés par l'entreprise pour le financement de son activité d'exploitation et son développement doivent rester à la disposition de l'entreprise pendant un temps au moins équivalent à la durée des éléments d'actifs qu'ils ont servi à financer.

Ce principe d'équilibre financier minimal peut se décomposer en deux tests financiers de cohérence des masses financiers, deux tests de cohérence de portée équivalente :

Selon VERNIMMEN (1983), les deux tests se présentent comme suit :

1^{er} test de cohérence : les actifs permanents ou les actifs acycliques (les valeurs immobilisées, les autres valeurs immobilisées par nature ou par destination : stock outil) doivent être financés par des ressources permanentes ou acycliques (capitaux propres, emprunts à moyen et long terme).

Ce premier test d'équilibre de financement se situe au niveau du cycle long, c'est-à-dire du financement d'équilibre de la reproduction cyclique élargie de la capacité d'accumulation des investissements.

2^{ème} test de cohérence : les actifs circulants ou cycliques (valeur d'exploitation : stock ; valeurs réalisables : créances ; valeur disponible : banques, comptes courants postaux) doivent être financés par des ressources à court terme ou ressources cycliques (dettes à court terme). Ce 2^{ème} test d'équilibre de financement se situe au niveau du cycle court, c'est-à-dire du financement équilibré du cycle d'exploitation dont le cycle de vie est à la fois répétitif et à court terme.

Pour J. M. Housard, le principe de l'équilibre financier minimal part des observations empiriques montre que les éléments de l'actif sont caractérisés par leur plus ou moins grand équilibre, et les éléments du passif par leur plus ou moins grande exigibilité. Or la liquidité des éléments de l'actif détermine les flux de recettes futures et l'exigibilité des éléments du passif spécifie les flux de dépenses futures. L'équilibre financier peut donc être approché à une comparaison des éléments de l'actif et du passif et de la structure de chacun d'eux.

1-1-2- FOND DE ROULEMENT NET (FRN)

Le Fond de roulement net, financier ou permanent est le surplus des ressources stables ou capitaux permanents après financement de l'actif immobilisé et qui permet de financer le cycle d'exploitation, c'est à dire l'actif circulant et la trésorerie-actif. Pour une bonne structure financière du bilan, il faut que le FR net soit positif. Ainsi on pourra dire que l'équilibre financier est respecté.

La règle minimal de l'équilibre financier veut que les emplois durables soient financés par les ressources durables et que les emplois cycliques soient financés par les ressources à court terme. Mais si la vitesse de rotation des emplois est plus longue que celle des dettes à court terme, alors le FRN est négatif.

Pour A. DUPLAT (2004), le Fond de Roulement Net est la différence entre les capitaux permanents et l'actif immobilisé et dépend de la politique de l'entreprise concernant les investissements, les nouveaux apports de capitaux des associés, l'affectation du résultat bénéficiaire.

Selon Jean-Yves EGLEM, André PHILIPS, Christian et Christiane RAULET (1997) le Fond de roulement net est l'excédent des passifs stables (capitaux permanents) après financement des actifs immobilisés ou encore la partie des passifs stables employés à financer l'actif circulant. On distingue deux modes de calcul :

1^{er} mode

Par le haut du bilan : $FRN = K^+P - AI$

Ce mode de calcul correspond bien à la définition ci-dessus

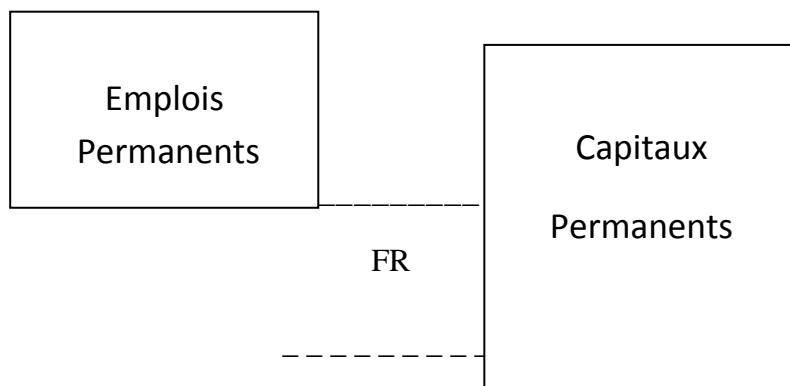
2^{em} mode

Par le bas du bilan : $FRN = (AC+TA) - DCT$

Ce mode de calcul montre qu'il s'agit de la partie de l'AC que l'on est assuré de conserver s'il fût régler toutes les dettes sauf les dettes financières.

Pour Xavier BOUIN et François-Xavier SIMON (2003) le FR est la différence entre les capitaux permanents (financement) et les immobilisations (biens permanents). Il est stable en ce sens qu'il évolue à un rythme très lent.

Détermination du fonds de roulement



Source: Réalisé par nous même

1-1-3- BESOIN EN FOND DE ROULEMENT (BFR)

Le BFR est un agrégat caractéristique de la gestion du cycle d'exploitation de l'entreprise. Il est l'élément clé de la gestion financière du cycle d'exploitation qui exprime le besoin net de financement des opérations liées au cycle d'activité.

Pour la majorité des entreprises, le BFR est positif en raison de leur cycle d'exploitation. C'est principalement vrai pour les entreprises industrielles qui doivent financer les stocks de matières premières et de produits finis, ainsi que les créances commerciales.

En somme, plus le cycle d'exploitation est long, plus il faudra de temps pour récupérer les sommes investies dans la production et moins le délai accordé par les fournisseurs suffira.

Cependant, il existe des entreprises ayant un BFR négatif. Il s'agit par exemple, d'entreprises de grande distribution.

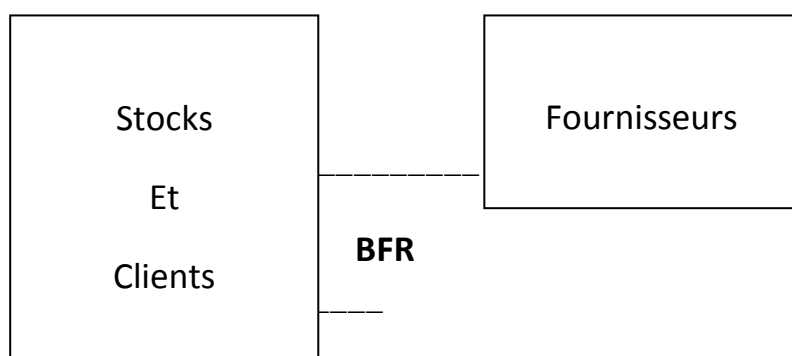
Selon H. BRUSIERIE (2010), le BFR correspond à l'immobilisation d'unités monétaires nécessaires pour assurer le fonctionnement courant de l'entreprise.

Pour Jean-Yves EGLEM, André PHILIPS, Christian et Christiane RAULET (1997), les actifs d'exploitation sont financés en priorité par les passifs d'exploitation. La partie non couverte et qui reste donc à financer, correspond à un besoin appelé « besoin en fonds de roulement » ou « besoin de financement d'exploitation » pour lequel l'entreprise doit trouver une source.

$$\text{BFR} = \text{Actif circulant d'exploitation} - \text{Passif circulant d'exploitation}$$

Selon Xavier BOUIN et François-Xavier SIMON (2003), le BFR est l'écart entre les biens (actifs d'exploitation) et les financements (passifs d'exploitation) de l'entreprise. Ce BFR évolue au rythme de l'exploitation de l'activité de l'entreprise en termes d'encaissements et de décaissements, et par conséquent à un rythme plus rapide que celui du FR.

Détermination du BFR



Source : Réalisé par nous même

1-1-4-LA TRESORERIE

Le terme « trésorerie » est compris de plusieurs façons selon les auteurs. Certains auteurs la définissent comme étant l'ensemble des ressources immédiatement disponibles d'une entreprise (caisse, banque, effet négociable) qui lui permettent de faire face à ses dépenses. Pour d'autres la trésorerie au sens large de l'entreprise se définit comme l'ensemble des actifs rapidement transformables en liquide pour le règlement des dépenses immédiates

*** LA TRESORERIE NETTE (TN)**

La trésorerie nette est l'ensemble des fonds nets dont dispose une entreprise à un moment donné. Il s'agit d'un flux net. Elle permet à l'entreprise de savoir sa capacité à couvrir ses charges à partir de ses fonds propres. Elle est donc l'ensemble des ressources immédiates. La trésorerie nette est un agrégat très important dans l'analyse de la situation financière de l'entreprise. Il existe deux méthodes de détermination de la trésorerie nette à savoir : la méthode descriptive et la méthode analytique.

•La méthode descriptive

Elle est basée sur le bilan et se calcule de la manière suivante :

$$\text{Trésorerie Nette} = \text{TA} - \text{TP}$$

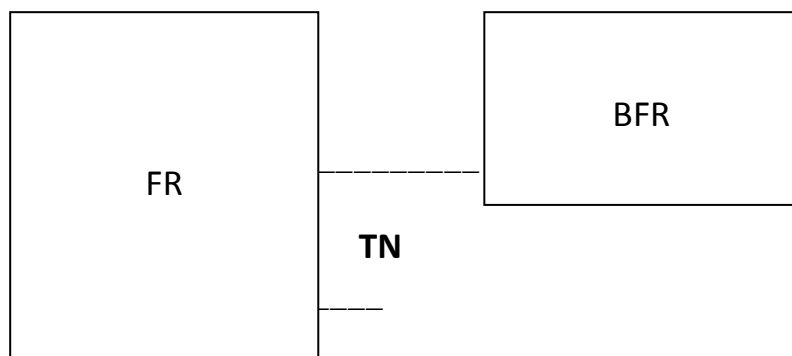
• La méthode analytique

Par cette méthode, la trésorerie nette est obtenue par la différence entre FRN et BFR

$$\text{Trésorerie Nette} = \text{FRN} - \text{BFR}$$

Selon Xavier BOUIN et François-Xavier SIMON elle est égale au FR diminué du BFR

Détermination de la TN



Source : Réalisé par nous même

1-1-5- RENTABILITE

La rentabilité est un concept économique qui est très important dans la suivie de l'entreprise et constitue le résultat des stratégies mises en place et de plan d'action mis en œuvre. Elle constitue de ce fait, un des soucis majeurs des dirigeants de l'entreprise.

Selon le lexique de finance, la rentabilité est la capacité d'une entreprise à procurer de revenu soit par placement dans une logique strictement financière, soit par investissement en participant à un système productif dont on attend un bénéfice.

Selon VANHOVE P. et VIPRE C. (2000), la rentabilité peut-être défini comme l'aptitude d'action économique à sécréter un résultat exprimé en unité monétaire.

Pour Madian RIVAL et Christophe TOREST (2006), la rentabilité se définit comme le rapport entre le résultat ou une marge et les moyens mis en œuvre pour l'obtenir. L'importance de la rentabilité se mesure à plusieurs niveaux :

◆ Au niveau de l'entreprise, la rentabilité joue plusieurs rôles :

-Elle assure la crédibilité de l'entreprise

-Elle Marque la satisfaction des dirigeants et entraîne une motivation parfaite du personnel

-Elle Permet à la société de se faire valoir sur le marché

◆ Au niveau de l'économie, la rentabilité joue un rôle prépondérant. Elle renforce la puissance de l'économie nationale en générant des ressources considérables à l'Etat : impôts et taxes

-Elle permet l'accroissement du produit intérieur brut et favorise des investissements

On distingue :

•LA RENTABILITE ECONOMIQUE (ROI)

Qui, pour Jacqueline DELAHAYE et Laurence DELAHEYE(2008), exprime la performance industrielle et commerciale de l'entreprise de son financement et qui doit permettre des comparaisons dans le temps et dans l'espace.

MBANGALA M. A. (2005), définit le ROI comme << la capacité bénéficiaire de l'entreprise en neutralisant la rémunération du capital investi, qu'il s'agisse de fonds propres ou de fonds de tiers>>.

Il a pour but de donner une indication sur la capacité bénéficiaire de l'entreprise en neutralisant la rémunération du capital investi, qu'il s'agisse de fonds propres ou de fonds de tiers. Il permet donc une comparaison entre les entreprises qui ont une structure financière différente.

$$ROI = \frac{\text{EXCEDENT BRUTE D'EXPLOITATION}}{\text{RESSOURCES STABLES}}$$

$$ROI \text{ brute} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Actif total}}$$

$$ROI \text{ nette} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Actif fixe}}$$

•LA RENTABILITE FINANCIERE OU RENTABILITE DES CAPITAUX PROPRES (ROE)

Qui, selon Georges LEGROS, Antoine ROGER et YVON CHOLLAERT(2009) est une comparaison entre le revenu des actionnaires et les capitaux propres apportés ou laissés à disposition par eux

Cette rentabilité permet aux apporteurs de capitaux propres de juger si l'entreprise a réalisé un résultat acceptable au moyen du capital à risque dont elle dispose et s'il est possible de distribuer un dividende, à condition que la liquidité le permette.

$$ROE = \frac{\text{RESULTAT NET}}{\text{CAPITAUX PROPRES}}$$

• EFFET DE LEVIER FINANCIER

Par 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. En formalisant le problème, nous allons mettre en évidence la part des rentabilités des capitaux propres qui proviennent de l'activité économique de l'entreprise et celles qui sont imputables au mode de financement. Soit :

C_p : total des capitaux propre

D : total des fonds de tiers

A : total de l'actif du bilan

B : bénéfice de l'exercice

R : roi brut avant impôt et charges financières

K : taux d'intérêt moyen grevant le fonds de tiers

$$ROE = r + (r - k) \frac{D}{C_p}$$

$\frac{D}{C_p}$: le levier financier

$(r - k) \frac{D}{C_p}$: Effet de levier financier

ROE – r = Effet de levier financier

1-1-6- LE CALCUL DES SOLDES INTERMEDIAIRES DE GESTION

- **LA MARGE COMMERCIALE(MC)**

Selon Xavier BOUIN et François-Xavier SIMON (2003), la marge commerciale est la différence entre le montant des ventes de marchandises et leur coût d'achat. Elle constitue par conséquent l'indicateur fondamental des entreprises commerciales (négoce) car c'est évidemment la source essentielle de leur résultat. C'est pour celle-ci une première approche de la marge sur coût variable. Son évolution dans le temps peut dépendre de plusieurs paramètres : le prix, le mix produit, les coûts d'achat des marchandises vendues.

+ventes de marchandises
-Achats de marchandises
-Variation des stocks de marchandises (SI-SF)
=Marge commerciale

Source : Réalisé par nous même

Selon Jean-Yves EGLEM, André PHILIPS, Christian et Christiane RAULET (1997), la marge commerciale est l'indicateur des entreprises ou de l'activité commerciale des entreprises ayant également une activité industrielle. IL peut être intéressant de faire le calcul par produit afin de mesurer la contribution de chaque produit à la couverture des autres charges. Cette marge

ne tient pas compte des éventuelles provisions pour dépréciation des stocks de marchandises.

• PRODUCTION DE L'EXERCICE

Selon Xavier BOUIN et François-Xavier SIMON (2003), elle ne tient compte ni des subventions d'exploitation (ayant parfois le caractère de complément de prix de vente) ni des redevances pour brevets, licences. Comme nous l'avons vu précédemment, elle n'est pas calculée de façon homogène entre production vendue et production stockée :

-la production vendue est valorisée au prix de vente hors taxe ;

-la production stockée et la production immobilisée le sont au coût de production.

Elle mesure toutefois mieux le niveau d'activité de l'exercice que le chiffre d'affaire et renseigne également sur la politique de stockage ou déstockage poursuivie par l'entreprise. Rappelons toutefois que l'objectif est de vendre avec profit.

+production vendue (biens et services)
+production stockée (SF-SI)
+ production immobilisée
+produits nets partiels sur opération à long terme
=production de l'exercice

Source : Réalisé par nous même

Selon Jean-Yves EGLEM, André PHILIPS, Christian et Christiane RAULET(1997), c'est la somme des productions vendues, stockées ou immobilisées. Elle mesure l'activité du secteur industriel de l'entreprise durant l'exercice. Notons que son évaluation n'est pas homogène car la production vendue est comptabilisée aux prix de vente alors que la production stockée et la production immobilisée sont chiffrées au coût de production.

• LA VALEUR AJOUTEE (VA)

Selon Xavier BOUIN et François-Xavier SIMON(2003), la valeur ajoutée exprime la création ou l'accroissement de la valeur apportée par l'entreprise (que celle-ci ait été vendue, stockée ou immobilisée) aux biens et services en provenance des tiers au cours d'une période. Elle permet de répartir la rémunération entre l'entreprise elle-même (l'autofinancement) et ses quatre(4) principaux partenaires que sont :

- les salariés (frais de personnel)
- l'Etat (impôts et taxes sur les sociétés)
- les banques (charges financières)
- les actionnaires (dividendes)

Historiquement, la VA était l'indicateur clé des entreprises industrielles. Les mutations que nous avons vécues et le recours de plus en plus important à la sous-traitance et à la main d'œuvre intérimaire font qu'aujourd'hui l'excédent brut d'exploitation est le SIG le plus significatif.

+Marge commerciale
+production de l'exercice
-Achats de matière première et autres approvisionnement
-Variation des stocks de matière première et autres approvisionnement
= VA

Source : Réalisé par nous même

Selon toujours Xavier BOUIN et François-Xavier SIMON (2003), la détermination de la valeur ajoutée permet :

–d'une part, de pouvoir comparer les performances, la vulnérabilité d'entreprise d'un même secteur ;

–d'autre part, de s'assurer en fonction de son évaluation, d'une juste évolution de la répartition de la richesse créée entre les différents partenaires de l'entreprise.

Pour Jean-Yves EGLEM, André PHILIPS, Christian et Christiane RAULET (1997), c'est la différence entre la production de l'exercice (plus la marge commerciale, le cas échéant) et les consommations externes, elle mesure la part des activités propres de l'entreprise dans la production. Elle caractérise en outre le degré d'intégration des activités ; plus une entreprise assume de stades d'une production, plus sa valeur ajoutée ne tend à être importante. La substitution d'une sous-traitance à une production externe par exemple augmente le montant des consommations externes et réduit d'autant la valeur ajoutée.

Que contient la valeur ajoutée? Elle est égale à la somme des coûts des différents facteurs :

-Personnel: charges de personnel

-Etat: impôts et taxes

-Entreprise et apporteur de capitale : dotation, résultat

La valeur ajoutée est égale au coût ajouté plus le résultat.

• L'EXCEDENT BRUTE D'EXPLOITATION(EBE)

Selon Xavier BOUIN et François-Xavier SIMON (2003), le montant de l'EBE constitue la ressource tirée par l'entreprise de son exploitation pour :

-d'une part maintenir et développer son outil de production,

-d'autre part, rémunérer les capitaux permanents engagés au titre des capitaux propres et des capitaux empruntés.

C'est la ressource fondamentale que l'entreprise tire régulièrement de son cycle d'exploitation. Elle exprime donc la capacité de celui-ci à engendrer des ressources de trésorerie.

+ valeur ajoutée
- subvention d'exploitation
-Impôts, taxes et versement assimilés
-salaires et traitements
-charges sociales
=Excédant brute d'exploitation (EBE)

Source : Réalisé par nous même

Autant les SIG précédents présentent un caractère macroéconomique qui ne justifie un suivi et une analyse qu'à un rythme annuel, autant l'EBE en tant que véritable indicateur de performance, doit figurer sur le tableau de bord mensuel en sa qualité d'expression de la capacité de l'entreprise à générer du profit. Il a pour cousin anglo-saxon l'EBITDA souvent mentionné dans les rapports annuels et éléments de communication financière des entreprises

Pour Jean Yves EGLEM, André PHILIPPS, Christian et Christiane RAULET(1997), c'est la différence entre la valeur ajoutée et rémunération du travail salarié et de la collectivité publique (éléments exceptionnels et impôts sur les bénéfices exclus). C'est donc ce qui reste à l'entreprise pour rémunérer les capitaux propres et empruntés et pour maintenir ou accroître son outil de production. C'est la ressource monétaire nette, tous flux dénoués que tire l'entreprise de son exploitation (activité économique hors éléments financiers).

•RESULTAT D'EXPLOITATION

Selon Xavier BOUIN et François-Xavier SIMON(2003), ce résultat n'incorpore pas les charges et produits financiers. Cela permet de lier étroitement les flux d'exploitation générateurs de résultat aux créances et aux dettes d'exploitation. Le résultat d'exploitation est indépendant des flux à caractère purement financier.

+EBE
+Transfert de charges d'exploitation
+autres produits d'exploitation
-autres charges d'exploitation
-dotation aux amortissements d'exploitation
-dotation + reprises sur provision d'exploitation
=Résultat d'exploitation (RE)

Source : Réalisé par nous même

Il mesure la performance industrielle et commerciale de l'entreprise après prise en compte des efforts d'investissement et indépendamment de toute de toute politique financière et de répartition du résultat (impôt, dividendes etc....).

Selon Jean-Yves EGLEM, André PHILIPS, Christian et Christiane RAULET (1997), ce résultat représente le surplus après incorporation du coût d'utilisation des moyens d'exploitation (amortissements) et de la perte de la valeur probable de certains actifs (provision). C'est la différence entre les charges et produits d'exploitation y compris les charges et produits calculés et les autres charges et produits de gestion courante. Ce résultat traduit la performance économique de l'entreprise indépendamment de sa politique de financement et du régime d'imposition des bénéfices.

• RESULTAT COURANT APRES IMPOT

Selon Xavier BOUIN et François-Xavier SIMON (2003), c'est le résultat qui provient de l'activité normale et habituelle de l'entreprise, c'est-à-dire la mesure de la performance industrielle et commerciale après mesure prise en compte du coût de la politique financière auprès des banques.

+RE
+Quote-part de résultat sur opération faite en commun
+Produits financiers
-Charges financières
=Résultat courant après impôt (RCAI)

Source : Réalisé par nous même

Selon Jean-Yves EGLEM, André PHILIPS, Christian et Christiane RAULET (1997), ce résultat caractérise l'activité normale en excluant l'influence des événements exceptionnels.

• **RESULTAT EXCEPTIONNEL**

Selon Xavier BOUIN et François-Xavier SIMON (2003), il est déterminé à partir des opérations effectuées à titre exceptionnel par l'entreprise.

+Produits exceptionnels
-Charges exceptionnelles
=Résultat exceptionnel

Source : Réalisé par nous même

Selon Jean-Yves EGLEM, André PHILIPS, Christian et Christian RAULET (1997), c'est la différence entre les charges exceptionnelles et les produits exceptionnels.

• **RESULTAT NET COMPTABLE**

Selon Xavier BOUIN et François-Xavier SIMON (2003), il représente la mesure comptable du résultat distribuable aux actionnaires. Il permet de déterminer le taux de rentabilité comptable des fonds propres.

+RCAI
+Résultat exceptionnel
-participation des salariés aux résultats
-Impôt sur les bénéfices
=Résultat net (RN)

Source : Réalisé par nous même

Selon Jean-Yves EGLEM, André PHILIPS, Christian et Christiane RAULET (1997), il s'agit du résultat tenant compte de tous produits et de toutes charges y compris la « participation » des salariés et « l'impôt sur les bénéfices ».

1-2- SYNTHESE DES TRAVAUX ANTERIEURS

→Christian SEWANOU et Marc S. AHOUESSOU (2009) sur le thème « analyse de la structure financière et de la rentabilité d'une entreprise : cas de la poste du Bénin SA » relèvent que LPB-SA présente globalement une mauvaise santé financière due à un déséquilibre financier avec des résultats fortement déficitaires. De même, elle est une entreprise non liquide et non solvable dont les ressources stables ne couvrent pas les actifs fixes. Elle a une rentabilité financière très faible et décroissante, et une rentabilité économique et commerciale défavorable.

→Abel T. ZOMADJITOGNON et Vincent OGAN (2013) sur le thème « analyse des causes du résultat déficitaire d'une entreprise publique : cas de BENIN TELECOM SA » montrent que BT-SA est confronté à un certain nombre de difficultés notamment celles liées à la dépendance financière vis-à-vis de l'extérieur, des rentabilités financières et économiques négatives, l'effet de levier qui n'accompagne pas le niveau d'endettement élevé de l'entreprise.

Face à cette situation, ils ont proposés entre autre les solutions ci-après:

- La révision de la politique financière
- Recevoir la procédure d'amortissement générale de l'entreprise
- Procéder à la refonte du manuel de procédure en mettant en exergue le délai de traitement des dossiers

→Edwige DEGUENON et Marcelle HOUNSSINON dans <<Analyse de la situation financière d'une société d'ETAT au Bénin : cas de la SONAPRA>>révèlent que SONAPRA est principalement lié, à une minimisation de ses charges. Ceci appelle donc les dirigeants à s'approprier des méthodes de gestion rationnelle. Bien que la SONAPRA enregistre des résultats déficitaires, elle constitue un mal nécessaire pour l'ETAT dans l'atteinte de ses objectifs.

Paragraphe2: Méthodologie de recherche

Notre méthodologie consistera dans un premier temps en la collecte des données, puis en un second temps par le traitement des données recueillies pour la vérification des hypothèses.

2-1-LA COLLECTE DES DONNEES

Il s'agit de recueillir des informations pouvant nous servir dans le cadre de notre étude. Pour ce fait, nous allons utiliser trois approches :

- APPROCHE DOCUMENTAIRE

A ce niveau, nous nous sommes basés d'une part, sur les états financiers de 2011 à 2013 de BT-SA et d'autre part, sur la consultation des ouvrages, des anciens mémoires, de nos supports de cours, et en explorant comme moteurs de recherche Google et Wikipédia.

-ENTRETIEN DIRECT

Pour mener notre étude, nous avons effectué un stage de trois mois au sein de BT-SA agence de GANHI (Cotonou) où nous avons organisé des séances de questionnement direct avec certains responsables de notre structure d'accueil, notamment le chef service comptable et financier ainsi que d'autres agents de la BT-SA. Ces entretiens nous ont permis d'avoir certaines informations et de mieux comprendre certaines causes de la défaillance du système financier de BT-SA.

2-2 TRAITEMENT DES DONNEES

Pour le traitement des données nous avons adopté comme méthode d'échantillonnage, la méthode non probabiliste, un choix raisonné qui ne nous exige pas de posséder la liste exhaustive de tous les états financiers de BT-SA depuis 2004. Notre procédure d'échantillonnage est la sélection des (03) derniers états financiers (2011 à 2013).

Une fois les données collectées, notre traitement consistera à présenter des tableaux statistiques, des graphes, à calculer différents ratios, les agrégats du compte de résultat. Enfin nous procéderons à l'interprétation de ces données pour tirer des renseignements relatifs à notre thème.

2-3-STRATEGIE DE VERIFICATION DES HYPOTHESES

H1 : le maintien d'une structure financière non orthodoxe de BT-SA est la cause du non respect de l'équilibre financier.

Cette hypothèse sera confirmée si après calcul on constate que le $FRN < BFR$ conduisant à une trésorerie nette négative.

H2 : Le poids des charges d'exploitation et le non suivie des indicateurs de performance justifie les résultats déficitaires de BT-SA.

Cette hypothèse sera vérifiée par l'analyse des charges d'exploitations, des rentabilités économiques, financières ainsi que l'endettement sur les capitaux propres de BT-SA. Si les charges d'exploitations dépassent ou occupent une part importante soit 100% dans les produits d'exploitation et que les ratios de rentabilité (ROI, ROE) et l'effet de levier sont faibles alors l'hypothèse sera confirmée dans le cas échéant elle sera infirmée.

2-4- LIMITES DE L'ETUDE

A ce stade il faut noter qu'il n'y a aucune étude qui ne comporte des limites. C'est ainsi que dans le travail que nous avons effectué nous avons eu quelques difficultés relatives à l'accès aux informations car elles sont confidentielles.

Par ailleurs, l'étude que nous avons effectuée est principalement basée sur l'analyse des états financiers ; alors les limites de notre étude sont liées au degré de fiabilité des informations reçues. Ainsi pour l'année 2013, la certification des états financiers est en cours mais nous avons utilisé les données pour faire les analyses.

CHAPIHTRE 3 : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE

Dans ce chapitre nous aborderons dans la première section la présentation du bilan restructuré, l'analyse de l'équilibre financier, la présentation du compte de résultat, l'analyse des charges d'exploitation et l'étude de la rentabilité puis dans la seconde section la vérification des hypothèses, suggestions et condition de mise en œuvre

SECTION 1 : PRESENTATION ET ANANLYSES DES RESULTAT

Cette section comporte deux paragraphes : le premier est intitulé présentation du bilan restructuré et analyse de l'équilibre financier puis le second, présentation du compte de résultat, analyse des charges d'exploitation et étude de la rentabilité de BT-SA.

Paragraphe 1 : Présentation du bilan restructuré et analyse de l'équilibre financier

Il s'agit dans ce paragraphe de présenter le bilan restructuré afin d'analyser l'équilibre financier de BT-SA.

1-1 PRESENTATION DU BILAN RESTRUCTURE

Le bilan comptable, par définition se soucie moins de la performance des ressources et de la durée du cycle d'exploitation. Il nous renseigne sur le stock des ressources dont dispose l'entreprise en termes de fonds propres et de fonds mis à sa disposition par l'extérieur à un moment donné. C'est dans cette optique que les ressources et les emplois sont présentés selon leur nature. Par ailleurs, l'application de certains principes comptables fait qu'on retrouve dans le bilan, certains postes dépourvus de toute réalité économique.

C'est pour toutes ces raisons, qu'il importe d'effectuer un travail préalable de restructuration des comptes avant de les soumettre à un quelconque diagnostic financier et ou analyse financière.

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

Ainsi, les postes de l'actif dont la période de rotation est strictement supérieur à un an seront regroupés dans la rubrique « actifs fixes ou actifs immobilisés » et, tous les postes de l'actifs dont la période de rotation est inférieure ou égale à un an, seront regroupés dans la rubrique « actifs à court terme ou actifs circulants ».

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

Tableau N°2 : Bilan restructuré de BT-SA de 2011 à 2013

RUBRIQUES	ANNEES		
ACTIFS	2011	2012	2013
Immobilisations incorporelles	15543927345	12375558059	92790380
Immobilisations corporelles	120269939125	110527300237	67830902023
Avances et acomptes versées/ Immobilisation	625142796	625142796	625142796
Immobilisations financières	3910948518	3872948518	33460799044
Total Actifs Immobilisés (1)	140349957784	127400949610	102009634243
Stocks	863554841	876469581	511100451
Créances et emplois assimilés	165388333494	181416751296	194021357270
Total Actifs Circulants (2)	166251888335	182293220877	194532457721
Titres de placement	388876558	388876558	285843305
Valeurs à encaisser	292622		1195594
Banques, chèques postaux, caisse	2975938470	1235431186	1449345135
Total Trésorerie- Actif (3)	3365107650	1624307744	1736384034

ANALYSE DES RESULTATS DEFICITAIRES DES ENTREPRISES PUBLIQUES : CAS
DE BENIN TELECOMS-SA

Ecart de conversion- Actif (4)	52260641	53216552	54941411
Total Général (1+2+3+4)	310019214410	311371694783	298333417409
PASSIF	2011	2012	2013
Capital social	93370000000	93370000000	93370000000
Report à nouveau	1053363712	-4967757524	-28043250400
Résultat net de l'exercice	-6021121236	-9797668772	-8567687181
Subventions d'investissement	126295577	115770945	115770945
Total Capitaux Propres (1)	88528538053	78720344649	56874833364
Emprunts	25084630621	22678220678	3841076010
Dettes d'Apport à parfaite	3841076010	3841076010	3841076010
Dettes financières diverses	5678522993	5739478575	5751329846
Provisions financières pour risques et charges	56148058947	57037798874	55827843852
Total Dettes Financières (2)	90752288571	89296574137	88535727705

ANALYSE DES RESULTATS DEFICITAIRES DES ENTREPRISES PUBLIQUES : CAS
DE BENIN TELECOMS-SA

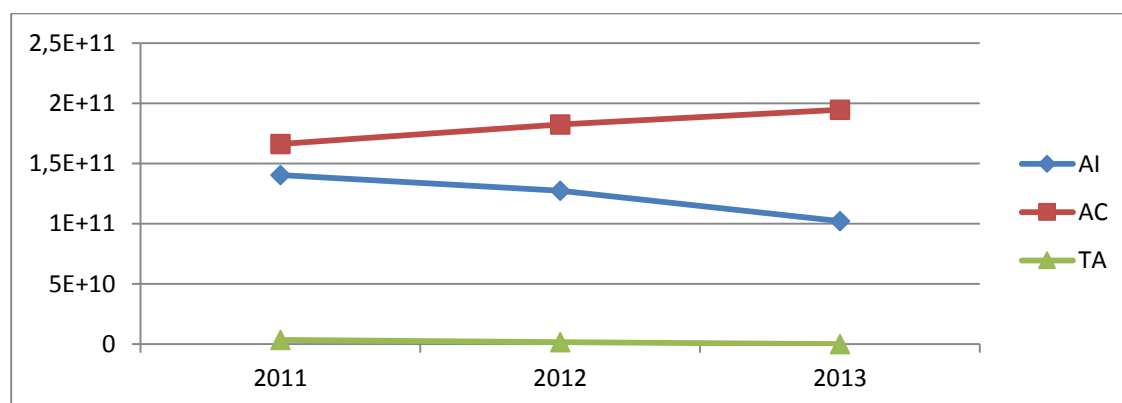
Total Ressources stables (1+2)	179280826624	168016918786	145410561069
Dettes circulantes H.A.O. et ressources assimilées	3069774710	2822351456	2861786933
Clients, avances reçues	849097088	189211617	189211617
Fournisseurs d'exploitation	96672211424	104757147486	113298673214
Dettes fiscales	20367760280	24413961811	25795364525
Dettes sociales	5362154924	4802556088	3650364820
Autres dettes	2586229829	2954236133	3992368481
Risques provisionnés	71000000	80460118	
Total Passif Circulant (3)	126978228255	140019924709	149787769590
Banques, crédits de trésorerie et d'escompte			
Banques, découverts	1760159531	3326213808	1760159531
Total Trésorerie-Passif (4)	1760159531	3326213808	1760159531

Ecart de conversion- Passif (5)		8637480	8637480
Total Général (1+2+3+4+5)	310019214410	311371694783	298333417409

Source : Nos calculs à partir des états financiers de BT-SA (2011 à 2013).

● Actif du bilan

Graphique N°1 : Représentation de l'évolution de l'actif du bilan sur la période de 2011 à 2013



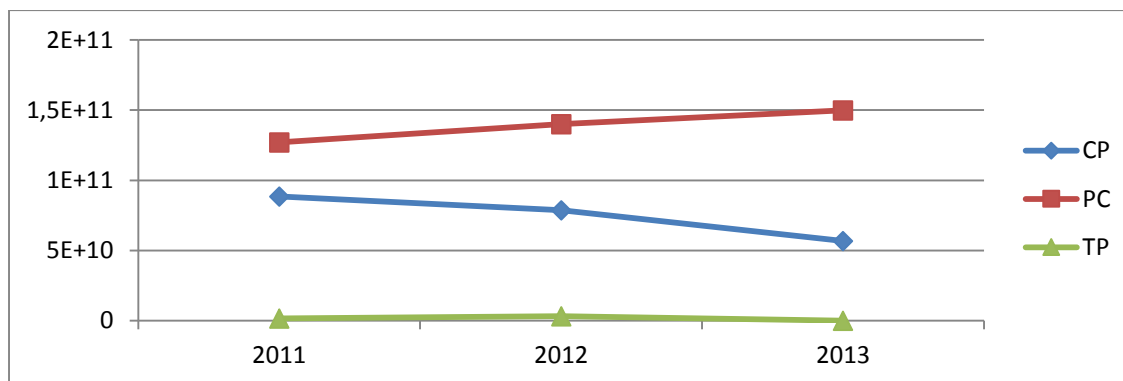
Source : Réalisé par nous même

Il ressort du tableau N°2 et du graphe 1 que les actifs du bilan évoluent en dent de scie (2011 à 2013), les actifs immobilisés chutent de 2011 à 2013 ce qui s'explique par le faite que les dépenses d'investissement n'ont pas connu d'importants mouvements dans le temps.

Les actifs circulants ont connu une nette progression croissante de 2011 à 2013, cela peut s'expliquer par une politique d'accumulation de stock pour faire face aux pénuries. La trésorerie active a connu une diminution, ce qui s'explique par une politique non optimale de recouvrement des créances.

● Passif du bilan

Graphique N°2 : Représentation de l'évolution du passif du bilan sur la période de 2011 à 2013



Source : Réalisé par nous même

En ce qui concerne le passif du bilan, on observe une diminution successive des capitaux propres ; la trésorerie passive évolue en dent de scie, ce qui révèle que l'entreprise fait recours à des découverts bancaires.

1-2- ANALYSE DE L'EQUILIBRE FINANCIER

Tableau N°3 : Calcul des indicateurs de l'équilibre financier (FRN, BFR et TN)
de 2011 à 2013

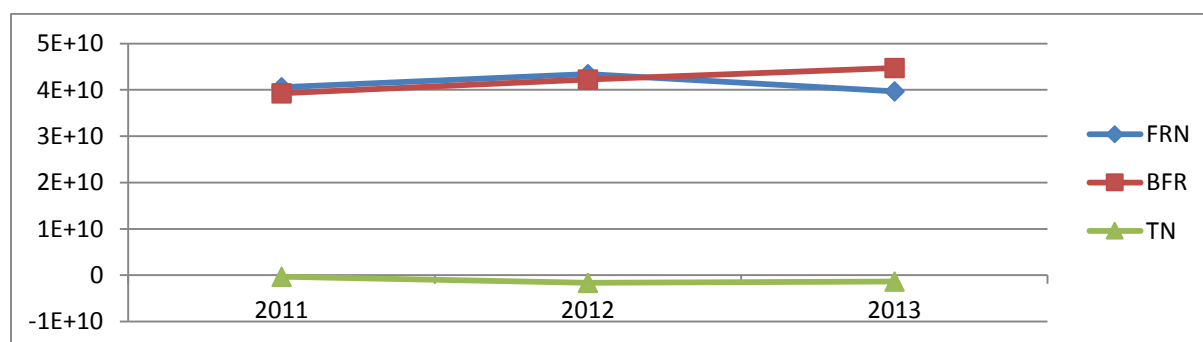
POSTES	ANNEES		
	2011	2012	2013
Ressources stables	179280826624	168016918786	145410561069

ANALYSE DES RESULTATS DEFICITAIRES DES ENTREPRISES PUBLIQUES : CAS
DE BENIN TELECOMS-SA

Actifs immobilisés	140349957784	127400949610	102009634243
FRN	38930868840	40615969176	43400926826
Actif circulant	166251888335	182293220877	194532457721
Passif circulant	126978228255	140019924709	149787769590
BFR	39273660080	42273296168	44744688131
FRN	38930868840	40615969176	43400926826
BFR	39273660080	42273296168	44744688131
TN	-342791240	-1657326992	-1343761305

Source : Nos calculs à partir des états financiers de BT-SA (2011 à 2013)

Graphique N°3 : Représentation graphique des indicateurs de l'équilibre financier de BT-SA de 2011 à 2013



Source : D'après le tableau N°3

L'analyse du tableau 3 et du graphe 3 montre que le FRN de BT-SA est positive et est passé de 38930868840 en 2011 à 43400926826 en 2013. Ceci indique un excès des ressources stables pour financer les actifs immobilisés. Mais ceci n'est pas forcément signe de bonne gestion, il importe donc de le comparer aux besoins de financement réel de l'entreprise.

Le BFR de BT-SA est également positive et passé de 39273660080 en 2011 à 44744688131 en 2013. Cela signifie que l'entreprise n'arrive pas à financer son cycle d'exploitation à partir de ces ressources cycliques.

La TN est négative sur toute la période de l'étude (2011 à 2013). Cette négativité se justifie par le fait que l'intégralité du BFR n'a pas été financée par les ressources stables. L'entreprise a donc fait recours à des crédits de trésorerie.

Au vu de ces analyses on peut dire que BT-SA n'arrive pas à mener des actions urgentes pour accroître le FRN d'une part et réduire le BFR d'autre part. Ce qui fait que l'équilibre financier n'est pas respecté.

Paragraphe 2 : Présentation du compte de résultat, analyse des charges d'exploitation et étude de la rentabilité

Il s'agit dans ce paragraphe de présenter le compte de résultat, d'analyser les charges d'exploitation et d'étudier la rentabilité de BT-SA.

2-1-PRESENTATION DU COMPTE DE RESULTAT

Le compte de résultat est un document comptable synthétisant l'ensemble des **charges** et des **produits** d'une entreprise ou autre organisme ayant une activité marchande, pour une période donnée, appelée **exercice comptable**.

Le compte de résultat est donc un document de synthèse, faisant partie des **états financier**, et ayant pour fonction d'indiquer la performance de l'entreprise.

Il permet de faire apparaître les soldes intermédiaires de gestion appréciables pour saisir le mécanisme de formation du résultat et améliorer l'analyse financière.

Tableau N°4 : Présentation du compte de résultat

ANNEES ELEMENTS	2011	2012	2013
+Ventes de marchandises	7713136	4793727	5477966
+Vente de produits fabriqués	0	0	0
+Travaux et Service vendus	29867018018	24193112107	20309094847
+Production stockées	0	0	0
+Production immobilisée	0	0	0
-Achat de marchandises	0	0	46667141

ANALYSE DES RESULTATS DEFICITAIRES DES ENTREPRISES PUBLIQUES : CAS
DE BENIN TELECOMS-SA

-Achat de matières premières	132966107	222858181	100009406
± Δ de stocks de marchandises	0	0	0
± Δ de stocks matière première	256246041	14467362	24633526
Marge sur chiffre d'affaire	29485519006	23960580291	20143262740
+Marge sur chiffre d'affaire	29485519006	23960580291	20143262740
+Produits accessoires	729696854	715750383	671166174
+Subvention d'exploitation	0	0	0
+Autres produits	3052326727	2468185594	28529898
-Autres achats	10117120769	7670028575	8410127237
-Variation de stocks	129997549	5188575	65999360
-Transports	39974831	75576667	76312883
-Services externes	3348993284	4279174207	3003965972

ANALYSE DES RESULTATS DEFICITAIRES DES ENTREPRISES PUBLIQUES : CAS
DE BENIN TELECOMS-SA

-Impôts et taxes	315843491	743133693	388958618
-Autres charges	14375194	331513891	2305223250
Valeur ajoutée	19301237469	14039900660	6592371492
+Valeur ajoutée	19301237469	14039900660	6592371492
-Charge de personnel	7854646076	7386239817	3568891750
EBE	11446591393	6653660843	3023489742
+EBE	11446591393	6653660843	3023489742
+Reprise de provision	791161129	6763101593	0
-Dotation aux amortis et aux provisions	15164943430	21080200226	15921511144
+Transfert de charges	0	0	5971
Résultat net d'exploitation (A)	-2927190908	-7663443790	- 12889015431
Revenus financiers	157759774	134136364	138295455

ANALYSE DES RESULTATS DEFICITAIRES DES ENTREPRISES PUBLIQUES : CAS
DE BENIN TELECOMS-SA

-Perte de charge	50996106	30569087	14482713
+Gain de charge	140680018	5667593	785291
Résultat financier avant charge Financière, amortis et provision	247443686	109234870	124598033
Résultat financier avant charge financière, amortis et provision	247443686	109234870	124598033
	0	0	0
-Dotation aux amortis financière	289107495	0	3472361700
+Reprise de provision	0	0	0
+Transfert de Charge			
Résultat financier après amortissement financier (B)	536551181	109234870	3596959733
Produit des cessions immobilisées	0	21703319	2491771005
+ Produit HAO	-263753314	0	0
-Valeur comptable des cessions immobilisées	0	0	0

ANALYSE DES RESULTATS DEFICITAIRES DES ENTREPRISES PUBLIQUES : CAS
DE BENIN TELECOMS-SA

Résultat exceptionnel avant amorti exceptionnel	-263753314	21703319	2491771005
Résultat exceptionnel avant amorti exceptionnel	-263753314	21703319	2491771005
+Reprise HAO	10524632	10524632	0
–Transfert de charge	0	0	0
–Dotation HAO	0	0	0
Résultat exceptionnel après amorti exceptionnel (C)	-253228682	32227951	2491771005
(A+B+C)= EBIT	-2643868409	-7521980969	-6800284693
–Charges financières	3147719617	1531822998	1610009446
Résultat totale avant impôt (EBT)	-5791588026	9053803967	-8410294139
EBT	-5791588026	9053803967	-8410294139
–Impôt	229533210	743864805	157393042
–Participation des travailleurs	0	0	0

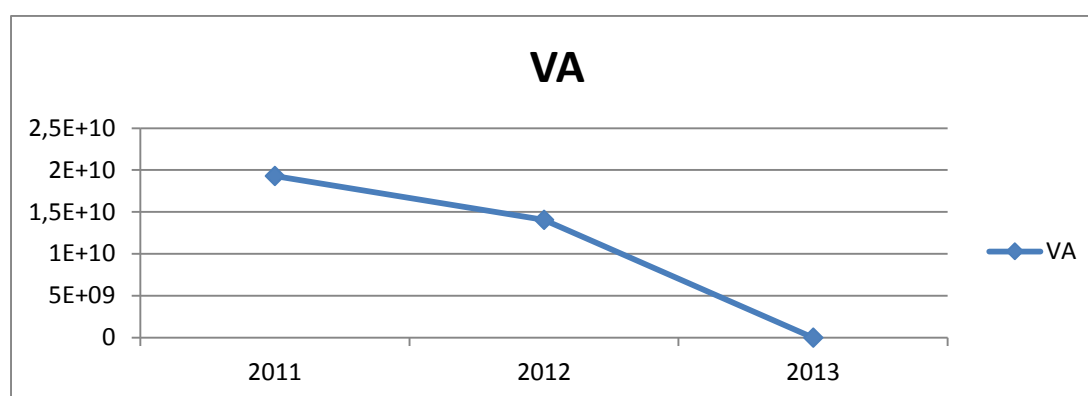
RN de l'exercice	-6021121236	-9797668772	-8567687181
-------------------------	-------------	-------------	-------------

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

Analyse de quelques soldes de gestion

● Valeur ajoutée

Graphique N°4 : Représentation de l'évolution de la VA sur la période de 2011 à 2013



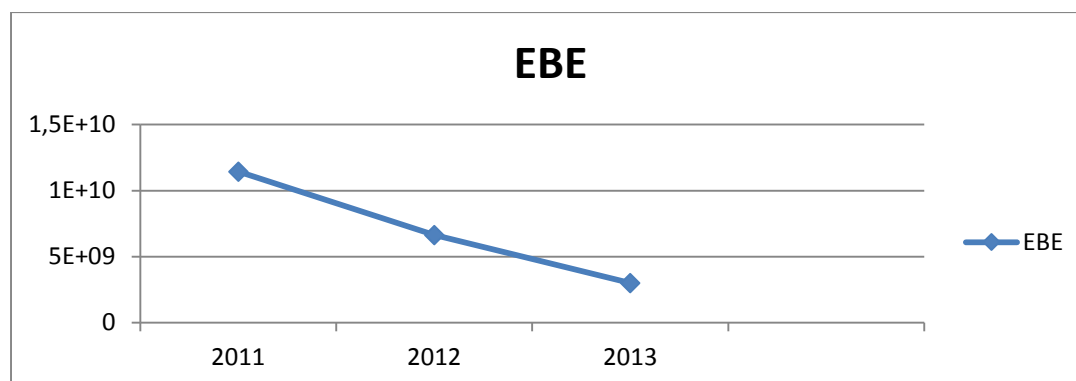
Source : Réalisé par nous même

Elle est la richesse créée par l'entreprise grâce au processus de transformation ou de commercialisation des biens et services acquis à l'extérieur

La valeur ajoutée a connue une chute progressive sur toute la période de l'étude.

● **L'excédent brute d'exploitation**

Graphique N°5 : Représentation de l'évolution de l'EBE sur la période de 2011 à 2013

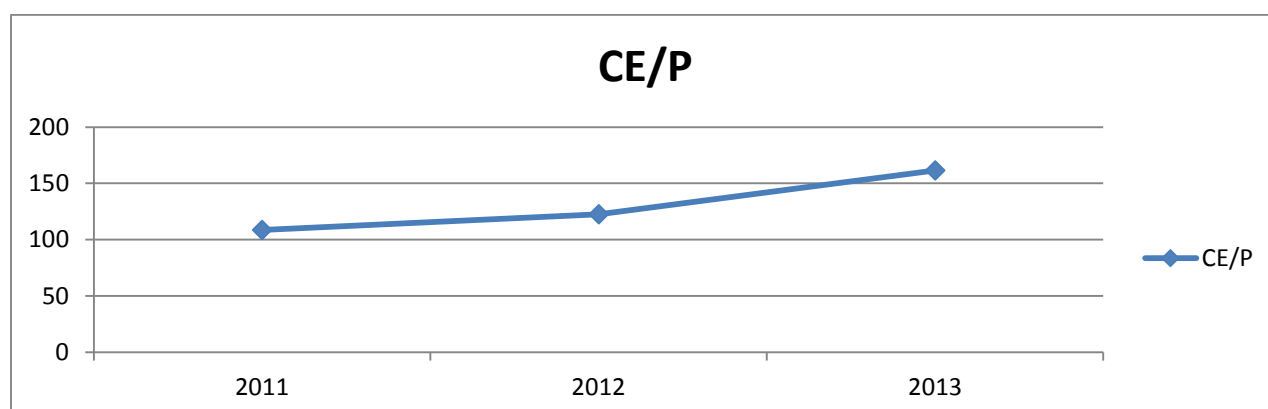


Source : Réalisé par nous même

Il a connu une hausse importante en 2011 avant de chuter sur le reste de la période d'étude. La forte performance de l'EBE constatée en 2011 s'explique par l'augmentation de la valeur ajoutée au cours de cette année et la baisse a pour cause la diminution de la VA constatée.

2-2-ANALYSE DES CHARGES D'EXPLOITATION

Graphique N°6 : Représentation du Poids des charges d'exploitation par rapport aux produits



Source : D'après le tableau 5 (voir annexe 1)

Après observation on constate que le rapport CE/P croix, les CE occupent une part importante dans les produits d'exploitation, autrement dit les CE dépassent largement les produits. Cela entraine un résultat d'exploitation négatif et par conséquent le déficit du résultat net.

2-3-ETUDE DE LA RENTABILITE

L'étude de la rentabilité se fera à travers la rentabilité économique et financière.

2-3-1-RENTABILITE ECONOMIQUE (ROI)

$$\text{ROI} = \text{EBIT} / \text{AT}$$

2-3-2-RENTABILITE FINANCIERE (ROE)

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

2-3-3-EFFET DE LEVIER FINANCIER (ELF)

$$\text{ELF} = \text{ROE} - \text{ROI}$$

Tableau N°6 : Analyse de rentabilité du point de vue économique, financière, et de l'effet de levier financier

POSTES	ANNEES		
	2011	2012	2013
ROI	-0,85%	-2,42%	-2,28%
ROE	-6,80%	-12,45%	-15,06%
Effet de levier financier	-5,95%	-10,03%	-12,78%

Source : Nos calcul à partir des états financiers de BT-SA de 2011 à 2013

Graphique N°7: Représentation graphique des ratios de rentabilité



Source : D'après le tableau N°6

Il ressort du tableau N°6 et du Graphe N°7 que :

La ROI est négatif sur toute la période de l'étude (2011 à 2013). Cette situation montre l'insuffisance de l'EBIT à couvrir le coût du capital ;

La ROE est négative sur toute la durée de l'étude. Cela explique le faible niveau de la rentabilité économique par rapport au coût des capitaux emprunté et la mauvaise répartition entre les capitaux propres et les fonds de tiers ;

L'effet de levier financier est négatif sur toute la période de l'étude. Cette négativité s'explique par le fait que les capitaux empruntés ont affaibli la situation financière de l'entreprise. Le taux de rentabilité de l'activité est alors inférieur au taux moyen grevant le fonds de tiers. Cette tendance en principe n'autorise pas le recours à l'endettement, ce qui explique l'effet de massue observé en lieu et place d'un effet de levier favorable.

En conclusion on peut dire que certains entreprises publiques comme privées ne taille pas d'importance aux indicateurs de performance (ROI, ROE) ce qui fait qu'elles dégagent des résultats déficitaires et parfois elles tombent en faillite.

SECTION 2 : VERIFICATION DES HYPOTHESE, SUGGESTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE

Dans cette partie nous allons aborder deux paragraphes.

Paragraphe 1 : vérification des hypothèses

L'analyse des résultats déficitaires nous révèle quelques éléments qui nous permettent de vérifier les hypothèses formulées au départ.

1-1-Vérification de l'hypothèse 1

Le maintien d'une structure financière non orthodoxe de BT-SA est la cause du non respect de l'équilibre financier.

En référence à la règle de décision fixée pour vérifier cette hypothèse liée au déficit du résultat net, il est prévu que cette hypothèse sera validée si le $FRN < BFR$ entraînant une TN négative.

Après analyse on a constaté que le $FRN > 0$, $BFR > 0$, $FRN < BFR$ ce qui entraîne une $TN < 0$ par conséquent l'hypothèse 1 est confirmée

1-2-Vérification de l'hypothèse 2

Le poids des CE et le non suivie des indicateurs de performance justifient les résultats déficitaires de BT-SA

Cette hypothèse sera confirmée si après analyse on constate que les CE occupent une part importante dans les produits, les ratios de rentabilité (ROI, ROE) et l'effet de levier financier sont faibles.

Après analyse on n'a constaté que le ROI et le ROE sont négatif et l'ELF < 0 , les CE occupent une part très importante soit 130,76% dans les produits par conséquent l'hypothèse 2 aussi est confirmée.

Paragraphe 2 : Suggestions et conditions de mise en œuvre

1-Suggestions

A l'issu de notre étude, il savait nécessaire au regard des faiblesses constatées de formuler des recommandations par problème spécifique et d'entrevoir des perspectives pour une meilleur rentabilité de BT-SA.

1-1-Suggestion relatives au non respect de l'équilibre financier

Pour que l'équilibre financier soit respecté il faut :

réduire le BFR et accroitre le FRN en réduisant dans la mesure possible les actifs fixes et les actifs circulant.

1-2-Suggestion relative à l'excès des charges d'exploitations et à la faible rentabilité économique et financière de BT-SA

IL faut :

optimiser les charges à tous les niveaux afin de permettre à la société de dégager des résultats satisfaisants.

2-Condition de mise en œuvre

Pour une bonne application des différentes suggestions proposées quelques conditions de mise en application ont été élaborées par suggestion :

2-1-Par rapport à la suggestion N°1 liée au problème N°1

Il faut :

√- Insister sur la réduction des stocks et créances du coté de l'actif et à l'augmentation des dettes fournisseurs du côté du passif ;

√-Procéder à la cession des immobilisations désuètes pour les appels d'offres interne ou externe

2-2-Par rapport à la suggestion N°2 liée au problème N°2

Il faut :

√-Insister sur la qualité les ressources humaines qualifiées capables d'améliorer la santé financière de BTSA ;

√-Insister sur le suivie des indicateurs de performance ;

√-Eliminer les charges fictifs et mettre en place une bonne politique d'amortissement.

CONCLUSION

Notre étude sur BT-SA a pour objectif d'identifier les causes des résultats déficitaires de BT-SA afin de les améliorer après avoir décelé au sein de cette société un certain nombre de problèmes regroupés en problématiques. Pour atteindre cet objectif nous avons orienté notre travail sur deux objectifs spécifiques qui étaient d'analyser les charges d'exploitation ; la rentabilité et l'équilibre financier de BT-SA.

En outre, après analyse des résultats, nous avons constaté que BT-SA est confronté à un certain nombre de difficultés tel que les rentabilités économiques et financières négatives, l'effet de levier qui n'accompagne pas le niveau d'endettement élevé de l'entreprise et des résultats continuellement négatifs.

Compte tenu de ces difficultés, nous avons proposé entre autre les solutions suivantes :

→ Réduire le BFR et accroître le FRN en réduisant dans la mesure possible les actifs fixes et les actifs circulants;

→ Contrôler les charges à tous les niveaux afin de permettre à la société de dégager des résultats bénéficiaires.

De tout ce qui précède nous sommes persuadés que la prise en compte de nos suggestions permettra de rendre BT-SA plus compétitive et rentable. En fin nous n'avons pas la prétention d'avoir touché tous les aspects de notre sujet d'étude compte tenu du temps limité qui nous est imparti pour notre stage à BT-SA, nous restons entièrement ouverts à toutes critiques et autres suggestions.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- 1-BOUKHEZAR Omar (1983), « Equilibre financier des Entreprises Lyon : Presse Universitaire » édition 82/OF/1349
- 2- Xavier BOUIN et François Xavier SIMON(2003), paris DUNOD 244P
- 3-BRUSIERIE Hubert (2000), « Analyse financière » 4eme édition DUNOD, Paris ;
- 4-DEPALLENS (1983), « Gestion financière de l'entreprise », SIREY Paris 77 P 131 ;
- 5-Edwige DEGUENON et Marcelle HOUNSSINON<<Analyse de la situation financière d'une société d'ETAT au Bénin : cas de la SONAPRA>>
- 6-DUPLAT Claude Annie (2004), « Analyser et maîtriser la situation financière de son entreprises »Edition Berlier-du Mets Paris ;
- 7- Jean Yves EGLEM, André PHILIPS, Christian et Christiane RAULET(1997), « Analyse comptable et financière », paris DUNOD 6eme édition
- 8- Etats financiers de BT-SA (2010 à 2013)
- 9- MADINA Rival et Christophe TORSET(2006), « Gestion financière, analyse de l'activité », INTEC PARIS ;
- 10-MBANGALA Augustin Mappa (2001), « Manuel de finances » 5eme édition Paris ;

11-Christian SEWANOU et Marc S. AHOUASSOU (2009) sur le thème
« analyse de la structure financière et de la rentabilité d'une entreprise : cas de la
poste du Bénin SA »

12-Support de cours d'analyse financière

13-VAMHOVE P.VIPREY C. MULLER J. (2000), "Economies DFPECF N°2"
2eme edition

14-VERNIMEN (1983), « Finance de l'entreprise », Dalloz, 77P : 335 ;

15-Abel T. ZOMADJITOGNON et Vincent OGAN (2013) sur le thème
« analyse des causes du résultat déficitaire d'une entreprise publique : cas de
BENIN TELECOM SA »

ANNEXES

Annexe 1: Poids des charges d'exploitation par rapport aux produits

Tableau N°5 : Poids des charges d'exploitation par rapport aux produits

POSTES	ANNEES			
	2011	2012	2013	Moyenne
Charges d'exploitation (CE)	37375106772	41808387194	33903290287	
Produits (P)	34447915864	34144943404	21014274856	
CE/P	108,50	122,44	161,33	130,76

Source : Nos calcul à partir des états financier de BT-SA de 2011 à
2013

Annexe 2 : ORGANIGRAMME DE BT-SA

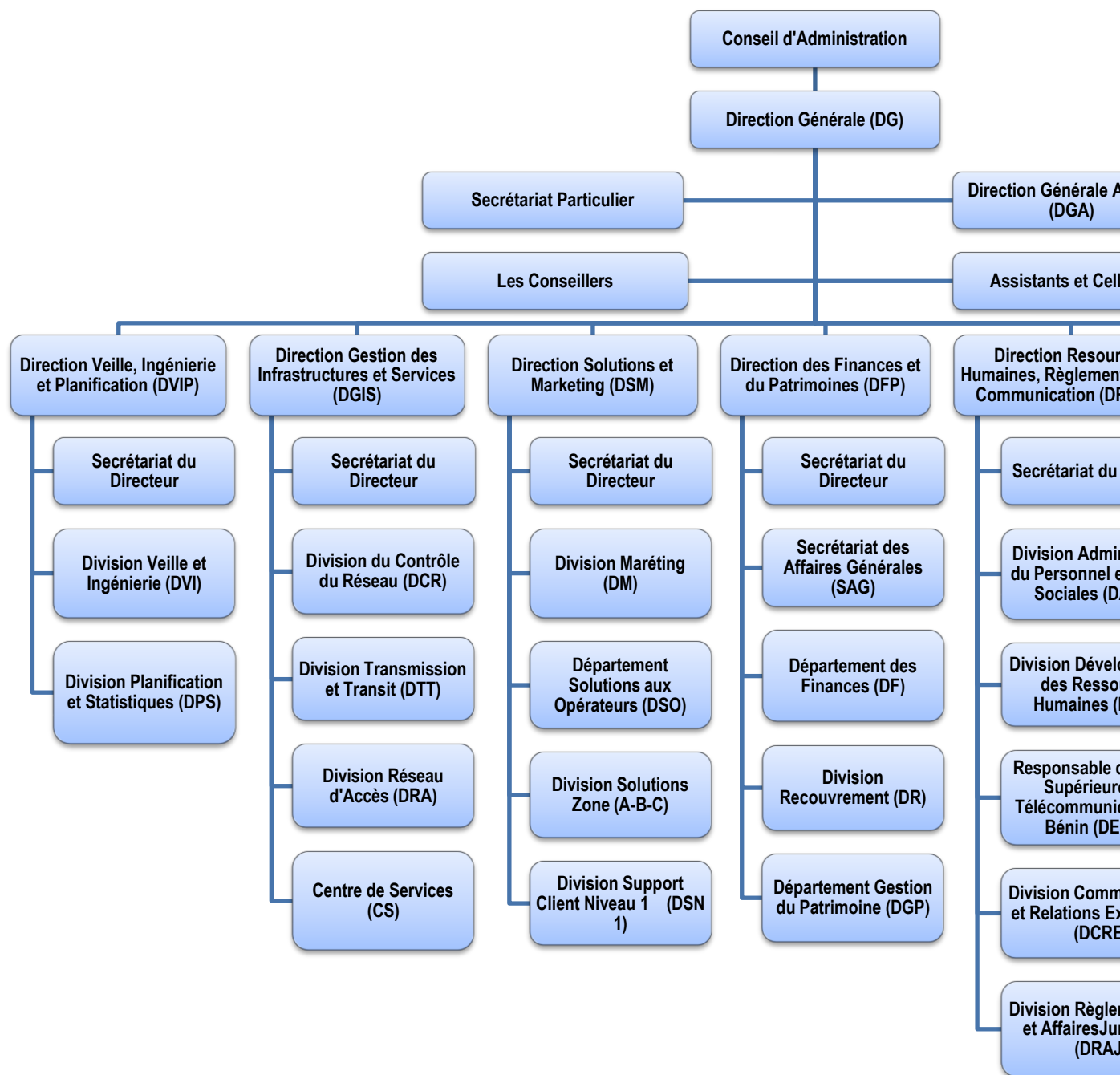


TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT.....	II
DEDICACE 1.....	III
DEDICACE 2.....	IV
REMERCIEMENTS.....	V
LISTE DES ABREVIATIONS.....	VI
LISTE DES TABLEAUX.....	VIII
LISTE DES GRAPHERS.....	IX
SOMMAIRE.....	X
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE1 : CADRE INSTITUTIONNEL ET OBSERVATION DU STAGE.....	3
SECTION 1 : Présentation de la structure.....	3
Paragraphe 1 : Historique, activités et ressources de BTSA.....	3
1-1 -Historique.....	3
1-2 - ACTIVITEES.....	5
1-3 - LES RESSOURCES.....	5
1-3-1- Ressource humaine.....	5
1-3-2- Ressources matérielles.....	6
1-3-3- Ressources financières.....	6
Paragraphe 2: Structure organisationnelle et environnements de BT SA.....	6
2-1-Structure organisationnelle.....	7
2-1-1-Les organes de direction.....	7

• Le conseil d'administration.....	7
•la Direction Générale (DG).....	7
2-1-2-L'organisation des directions centrales.....	8
•la Direction Commerciale (DC).....	8
•La Direction des Réseaux (DR).....	8
•La Direction de l'interconnexion et du réseau international(DIRI).....	8
•La Direction de la stratégie et du marketing (DSM)	9
•La Direction de l'informatique et du multimédia (DIM)	9
•La Direction de l'administration (DA).....	10
•La Direction Financière et comptable (DFC)	10
- La Division Comptabilité	11
- La Division Budget et Fiscalité.....	11
•La Direction de l'Audit et du Contrôle Interne (DACI)	11
•La Direction de BT Mobile	12
2-2-Environnement de BT SA.....	12
2-2-1-Environnement Interne	12
2-2-2-Environnement externe	12
•Le micro environnement	13
- La clientèle	13
- Les fournisseurs.....	13
-Les distributeurs	13
- Les concurrents	14
•La macro environnement	14
-Environnement économique	14

-Environnement démographique.....	14
-Environnement juridico – institutionnel.....	15
SECTION 2 : Observation du stage.....	15
Paragraphe 1_ : inventaire des problèmes	15
• Inventaire des problèmes	15
Paragraphe 2_ : Expérience de stage et difficultés rencontrées	16
2-1-Expérience de stage	16
2-2- Difficultés rencontrées.....	17
CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	18
SECTION 1 : PROBLEMATIQUE DE L’ETUDE, OBJECTIFS ET HYPOTHESES.....	18
Paragraphe 1 : Problématique et intérêt de l’étude	18
1-1-Problématique.....	18
1-2- Intérêt de l’étude.....	20
1-2-1-intérêt personnel	21
1-2- 2-Intérêt pour BT-SA.....	21
Paragraphe 2: objectifs et hypothèses de travail.....	21
2-1 Objectif général.....	21
2-2 Objectifs spécifiques.....	21
2-3 Hypothèses.....	22
SECTION2 : REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	22

paragraphe1: Revue de littérature.....	22
1-1-Clarification des concepts.....	23
1-1-1-Equilibre financier.....	23
1-1-2-Etude du fond de roulement net (FRN).....	24
1-1-3- Etude du besoin en fond de roulement (BFR).....	26
1-1-4-La trésorerie.....	28
* La trésorerie nette (TN).....	28
-La méthode descriptive.....	28
- La méthode analytique.....	28
1-1-5- Notion de rentabilité.....	29
•La rentabilité économique (ROI).....	30
•La rentabilité financière (ROE).....	31
• Effet de levier financier.....	32
1-1-6- LE CALCUL DES SOLDES INTERMEDIAIRES DE GESTION.....	33
●La marge commerciale(MC).....	33
●Production de l'exercice.....	34
●La valeur ajoutée (va).....	35
●L'excédent brute d'exploitation(EBE).....	37
●Résultat d'exploitation.....	38
●Résultat courant après impôt.....	39
●Résultat exceptionnel.....	40
●Résultat net comptable.....	40
1-2- Synthèse des travaux des antérieurs.....	41
Paragraphe 2: Méthodologie de recherche.....	42

2-1-La collecte des données.....	42
- Approche documentaire.....	42
-Entretien directe.....	43
2-2- Traitement des données.....	43
2-3-Stratégie de vérification des hypothèses.....	43
2-4-Limite de l'étude.....	44

CHAPITRE 3 : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE.....45

SECTION 1 : PRESENTATION ET ANALYSES DES RESULTATS45

Paragraphe 1 : Présentation du bilan restructuré et analyse de l'équilibre financier.....45

1-1- Présentation du bilan restructure.....45

1-2- Analyse de l'équilibre financier.....51

1-2-1- Le Fond de Roulement net.....51

1-2-2- Le Besoin en Fond de Roulement.....51

1-2-3-La Trésorerie Nette.....51

Paragraphe 2 : Présentation du compte de résultat, analyse des charges d'exploitation et étude de la rentabilité53

2-1-Présentation du compte de résultat.....53

2-2-Analyse des charges d'exploitation.....60

2-3-Etude de la rentabilité.....61

2-3-1-Rentabilité économique (ROI).....61

2-3-2-Rentabilité financière (ROE).....61

2-3-3-Effet de levier financier (ELF).....	61
SECTION 2 : VERIFICATION DES HYPOTHESE , SUGGESTIONS ET CONDITION DE MISE EN OEUVRE.....	61
Paragraphe 1 : vérification des hypothèses.....	63
1-1-Vérification de l'hypothèse 1.....	63
1-2-Vérification de l'hypothèse 2	63
Paragraphe 2 : Suggestion et condition de mise en œuvre.....	64
2-1- Suggestion.....	64
2-2-Condition de mise en œuvre	64
Conclusion.....	66
Référence bibliographique.....	67
Annexes.....	a
Annexe 1	a
Annexe 2.....	b
Table des matières	