

## 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. Pouvant soutenir leur économie naissante, les jeunes nations devaient se substituer à la métropole pour mettre en place les infrastructures de base afin de s'assurer un accroissement de l'économie nationale et de subvenir aux besoins sociaux des populations. Dans les années 90 précisément à l'issue de la conférence des forces vives de la nation, notre pays le Benin a amorcé un changement dans la gestion de l'économie nationale. Dans la définition des grands axes, une grande place est accordée aux entreprises qui animent l'environnement économique et constituent, l'un des éléments indispensables à la survie de l'humanité. Ensuite, la mauvaise gestion des entreprises publiques marquées par le détournement des fonds publics, la corruption, et autres comportements anti-citoyens ont conduit plusieurs de ces entreprises à la faillite ou à la privatisation. Le cas de la Banque Commerciale du BENIN (BCB) est illustratif. Une bonne gestion suppose l'existence des ressources adaptées aux besoins de ses activités. Pour cela, les dirigeants des entreprises doivent mettre en place une stratégie de gestion des ressources adéquates, devant les utiliser à bon escient afin d'assurer leur pérennité et leur rentabilité.

BENIN TELECOMS INFRASTRUCTURES S.A, une société anonyme connue sous le sigle de BTI-S.A, est l'une des entreprises publiques béninoise intervenant dans le domaine de la télécommunication. Les résultats déficitaires observés durant ces quatre (4) dernières années montrent que **BTI-SA** à des problèmes dans sa gestion financière mais cela ne l'empêche d'être ambitieuse et de bâtir une stratégie à hauteur de ses ambitions. Il lui est alors indispensable de procéder périodiquement à une appréciation de ses résultats à la fin de chaque exercice, de savoir si toutes ses activités sont rentables; et dans le cas contraire

de prendre des mesures idoines afin d'améliorer ses performances. Elle doit également vérifier si ses objectifs sont atteints à travers l'évaluation de sa performance. L'Etat étant le seul actionnaire, il est important qu'il s'assure de la rentabilité des capitaux investis.

Ainsi, dans le souci d'identifier d'une part les services porteurs de BTI-SA et d'autre part de découvrir ceux défaillants afin de proposer des approches de solutions favorisant leur succès perpétuel, nous avons choisi d'axer notre réflexion sur le thème : « **Analyse des résultats d'une entreprise publique : cas de BENIN TELECOMS INFRASTRUCTURES S.A** ».

Cette étude nous permettra d'analyser les différents indicateurs des résultats qui nous renseigne sur la rentabilité de BENIN TELECOMS INFRASTRUCTURES S.A et qui permettra aux dirigeants de prendre des décisions pour son amélioration. Notre étude s'articulera autour des trois (03) chapitres suivants:

- Le premier chapitre concerne le cadre institutionnel de l'étude.
- Le deuxième chapitre concerne le cadre théorique et méthodologique de l'étude.
- Le troisième chapitre est consacré à la présentation et à l'analyse des résultats.

## **CHAPITRE 1 : LE CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE**

Ce chapitre de notre étude comporte deux sections. La première section sera consacrée à la présentation de BENIN TELECOMS INFRASTRUCTURES SA; la deuxième section fera l'objet des observations de stage.

### **SECTION 1: PRESENTATION DE BENIN TELECOMS INFRASTRUCTURES SA**

Cette section permet de mieux connaître BENIN TELECOMS INFRASTRUCTURES SA à travers son historique, ses activités, ses ressources, son environnement tant macro-économique que micro-économique et sa structure organisationnelle.

#### **PARAGRAPHE 1 : HISTORIQUE, MISSIONS ET ACTIVITES DE BTI-SA.**

##### **1-1- HISTORIQUE**

L'histoire des télécommunications au Bénin remonte en juillet 1890 où pour satisfaire les besoins militaires et de communication des colons et pour faciliter les échanges commerciaux entre la métropole et les colonies, l'administrateur général de l'Afrique Occidentale Française (AOF) a créé le service public des Postes Téléphones et Télégraphes (PTT). Ce service se limitait à la banque côtière pour maintenir les relations avec les navires.

Mais, l'une des pages de l'histoire des PTT du Dahomey fut écrite au cours de la période de 1897 à 1904. Cette période correspond à la mise en place des liaisons postales et télégraphiques entre les établissements installés à la côte qui sont, à partir de Cotonou, en relation avec Marseille, Dakar, Lomé et Lagos.

Ce service des PTT géré en régie durant toute la période coloniale, a été érigé avec la loi n°59-32 du 19 Décembre 1959 en Office des Postes et

Télécommunications (OPT). Il connaîtra une gestion plus décentralisée sous le statut d'un établissement public à caractère industriel et commercial.

En 1989, l'Etat dota l'OPT d'un nouveau statut avec le décret n°89-156 du 25 avril 1989 qui lui permet de fonctionner comme une société de type privée. L'objectif était de lui donner les moyens pour son entière autonomie.

L'ampleur de ses activités et la volonté de réussir de son personnel ont fait de l'OPT une des rares sociétés de l'Etat à gérer sans grandes difficultés la crise financière de 1989 qui a secoué le Bénin, bien qu'ayant trois milliards de FCFA (3 000 000 000 F) de ses avoirs gelés par la Banque Commerciale du Bénin (BCB). Malgré l'essor que l'OPT a connu pendant cette période, le redressement souhaité était loin d'être atteint. De nouvelles réformes ont été amorcées pour résoudre les problèmes d'ordre administratif, financier, infrastructurel, commercial et technologique que connaissait la société.

Ces nouvelles réformes n'améliorent guère la situation de la société. Ainsi, l'Etat dans le souci de libéraliser et de rendre plus compétitif certains secteurs de l'économie nationale, a décidé de privatiser certaines entreprises publiques dans le domaine des télécommunications et de l'électricité. C'est ce que le conseil des ministres du 09 Juin 1999 a adopté « la note de stratégie du secteur des télécommunications » qui prévoit la libéralisation de cette activité à travers deux projets de lois sur les principes régissant les secteurs des postes et des télécommunications. La scission de l'OPT est intervenue par décret n°2004-260 du 05 Mai 2004 donnant ainsi naissance à deux entités devant bénéficier d'une gestion distincte. Il s'agit de BT- SA d'une part et de la société la POSTE DU BENIN SA d'autre part.

La décision du gouvernement marque non seulement la séparation des deux entités historiques composantes de l'ex-OPT, mais constitue également un défi majeur qui engage le secteur de télécommunications à positionner le Bénin

sur l'orbite de la société de l'information. Dans le but d'atteindre ses objectifs, BT-SA s'est engagée dans des réformes structurelles et organisationnelles destinées à l'amélioration effective de la gestion qui, pour devenir efficace et assurer la survie de l'entreprise dans un environnement en pleine mutation technologique, doit prendre en compte les exigences d'une économie de marché.

Depuis Avril 2013, BT-SA a subi une nouvelle transformation juridique qui a permis de l'amputer de la téléphonie mobile et de créer la société Libercoms SA.

Enfin, le 04 Septembre 2015, BT SA a été scindé par le décret N° 2015-116 du mars 2015, portant modification statutaire, réduction de capital et mise en harmonie des statuts de la société « Bénin Télécoms SA » en deux entités à savoir :

- ❖ Bénin Télécoms Infrastructures par abréviation (BTI-SA) qui se charge de la vente en gros (capacités, fibres optiques, liaisons spécialisées). Il occupe le marché de gros en fournissant une plate-forme d'infrastructure d'interconnexion aux opérateurs nationaux et sous régionaux sous forme de capacités de réseau virtuel privés.
- ❖ Bénin Télécoms Services par abréviation (BTS) qui se charge de la vente de détails (fixe, mobile, internet). Il occupe le marché de détail en offrant des solutions convergentes aux résidences et aux entreprises du Bénin.

## **1-2- MISSIONS**

Bénin Télécoms Infrastructures S.A. occupe aujourd'hui une place prépondérante dans l'économie nationale. Elle a pour missions essentielles de permettre à sa clientèle de bénéficier des technologies nouvelles en matière de télécommunications et l'accompagner vers la révolution numérique. C'est la mission à laquelle investit Bénin Télécoms Infrastructures SA. Son objet social comprend en effet :

- ✓ l'exploitation du service public des télécommunications ;
- ✓ la fourniture des services de télécommunications ;
- ✓ l'étude, la mise en place, l'entretien des infrastructures et des équipements de télécommunications ;
- ✓ la tenue des comptes internationaux en ce qui concerne les liaisons des télécommunications avec les pays étrangers ;
- ✓ la promotion et la vente des produits et services des télécommunications à fournir à toute la nation béninoise, des services de télécommunications de toutes natures rapidement accessibles, fiables, sécurisants et compétitifs de façon à jouir de la confiance de la clientèle afin de garantir la viabilité et la notoriété de l'entreprise. Dès lors elle se doit d'être efficace et efficiente pour satisfaire au mieux les aspirations de la clientèle grandissante

### **1-3- ACTIVITES**

Selon les dispositions de la loi Supra, la société Bénin Télécoms Infrastructures S.A. assure la transmission des messages et données grâce aux équipements modernes des télécommunications. Son capital était de 500.000.000 F CFA à la création et a subi une augmentation en 2010 pour être à 93.370.000.000 FCFA. Il est actuellement de 69.816.910.000 FCFA après l'évaluation de l'apport des biens à son siège à Ganhi avenue Clozel. Elle a pour activités :

- ✓ la conception, l'installation, l'exploitation et la maintenance des réseaux de télécommunications fixes et mobiles ;
- ✓ la fourniture des services liés aux technologies de l'information et de la communication ;
- ✓ toutes opérations de recherche et de développement commercial, industriel, financier ou immobilier pouvant se rapporter directement ou indirectement à l'objet social ;

- ✓ la fibre optique permet la location des circuits aux autres entreprises et en particulier aux sociétés de GSM.

## **PARAGRAPHE 2 : Ressources, Environnements, Organisations et attributions de Bénin Télécoms Infrastructures SA**

### **2-1- RESSOURCES**

Pour mener à bien toutes ces activités, BTI-S.A. dispose de ressources financières, matérielles et humaines.

#### **✓ Les ressources financières**

Bénin Télécoms Infrastructures S.A. était doté à sa création d'un capital social de cinq cent millions (500 000 000), ce capital est divisé en 50 000 actions de 10 000 F CFA chacune. Mais en 2010, ce capital a connu une augmentation et est passé à quatre-vingt-treize milliards trois cent soixante-dix millions (93 370 000 000), ce nouveau capital est cette fois-ci divisé en 9 337 000 actions du même nominal. Actuellement il est de soixante-neuf milliard huit cent seize million neuf cent dix milles (69 816 910 000). Elle a contracté aussi plusieurs emprunts de longue durée auprès de plusieurs banques de la place pour compléter ses capitaux propres afin d'assurer la continuité de son exploitation.

#### **✓ Les ressources matérielles**

Elles regroupent les terrains, les bâtiments administratifs et commerciaux, les logements pour le personnel cadre, les matériels de bureaux, les matériels informatiques, les matériels de transports, les équipements des réseaux locaux de communication et d'énergie de transmission, etc.

#### **✓ Les ressources humaines**

Les ressources humaines d'une entreprise sont constituées par l'ensemble des personnes qui travaillent au sein de celle-ci. La société Bénin Télécoms Infrastructures SA fonctionne actuellement avec un personnel dont l'effectif est

de 333 agents. Ils sont régis entre autres par la Convention Collective de Travail adoptée le 10 Septembre 2012. A la date du 12 aout 2016, l'état des lieux des Ressources Humaines de Bénin Télécoms Infrastructures SA en termes d'effectif se présente comme suit :

**Tableau n°1 : Répartition du personnel de Bénin Télécoms Infrastructures SA par catégorie socioprofessionnelle et par sexe**

Qualification	Masculin		Féminin		Total
	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	
Personnel cadre	63	27,63%	31	29,52%	94
Personnel de maîtrise	92	40,35%	45	42,86%	135
Personnel d'exécution	73	32,02%	29	27,62%	102
Total	228	100%	105	100%	333

**Source : DRHRC**

**NB** : 22 retraités au 01/01/2016, 04 retraités au 01/04/2016, 01 démission début 2016, 01 décès début 2016 soit un total de 28 agents sortis de l'effectif du 07 septembre 2016 305 agents toute catégorie confondue.

Qualification	Effectif		Total
	Masculin	Féminin	
Personnel cadre	45	30	75
Personnel de maîtrise	85	44	128
Personnel d'exécution	71	29	101
Total	202	103	305

**Source : DRHRC**

## 2-2- ENVIRONNEMENTS

L'environnement en science de gestion est l'ensemble des facteurs économiques qui influent sur la vie de l'entreprise et sur lesquels l'entreprise peut influencer. Toute entité se trouve confrontée à un environnement riche de par sa diversité. La prise en compte de cet environnement est donc primordiale. On distingue deux types d'environnement à savoir : le macro-environnement et le micro - environnement.

### ❖ **Le macro-environnement de Bénin Télécoms Infrastructures S.A.**

Il est constitué de facteurs « incontrôlables » auxquels BENIN TELECOMS INFRASTRUCTURE S.A. doit s'adapter, ces facteurs sont à la fois sources de menaces et d'opportunités. Il s'agit entre autre de : l'environnement économique, l'environnement institutionnel, l'environnement démographique, et de l'environnement technologique.

#### **- L'environnement économique**

Il est fonction de la croissance économique qui est beaucoup plus mesurable par les agrégats tels que : le produit intérieur brut (PIB), le revenu par habitant. L'importation des télécommunications dans la vie économique confère à BTI-SA une place de choix dans l'économie béninoise. Elle contribue aussi à l'amélioration des recettes fiscales par la collecte de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) pour l'Etat sur toutes les prestations effectuées pour la clientèle à l'exception des organismes et des ministères qui y sont exonérés et au paiement de l'impôt sur les bénéfices industriels et commerciaux auquel elle est assujettie.

#### **- L'environnement démographique**

La population est source des marchés de l'entreprise. Cet environnement est l'ensemble des types de populations, des classes d'âges dont l'importance numérique est déterminante dans la part de marché que l'entreprise peut espérer toucher. En effet, la population béninoise ne cesse de s'accroître au fil des ans.

Cette tendance constitue un véritable marché et garantit des clients potentiels pour BTI-SA.

- **L'environnement institutionnel**

Il est constitué de l'ensemble de mesures législatives et réglementaires qui régissent un secteur d'activité. Des syndicats défendent les intérêts des travailleurs de BTI-SA pour une amélioration de leur condition de travail.

- **L'environnement technologique**

La technologie peut être définie comme l'ensemble des moyens matériels et les organisations structurelles qui mettent en œuvre les découvertes et les applications scientifiques les plus récentes. La technologie est devenue l'une des clés de voute pour l'entreprise qui se veut compétitive. BTI-SA n'est pas donc restée en marge de cette évolution technologique, car elle est passée progressivement à partir de 2002 du réseau analogique au réseau numérique. En outre, le secteur a connu un essor ces dernières années grâce à l'achèvement des technologies telles que : le GSM, la voix IP (téléphone par internet), le CDMA, le GPRS, les câbles sous-marins à fibre optique. Ainsi, BTI-SA a procédé à l'installation des câbles sous-marins au moyen de la fibre optique dans le souci de rendre plus fiable, rapide et sécuriser les signaux de télécommunications à destination internationale, d'une part et, de promouvoir d'autre part, de larges services. Cet état de chose explique sa forte capacité technologique.

❖ **Le micro - environnement de Bénin Télécoms Infrastructures S.A.**

Il influence la performance de Bénin Télécoms Infrastructures S.A. et se compose de la clientèle, des fournisseurs, des distributeurs et des concurrents.

- **la clientèle**

Elle regroupe l'ensemble des consommateurs réels et/ou potentiels qui s'approvisionnent auprès de la société Benin Télécoms Infrastructure S.A. En effet toutes décisions commerciales ne tenant pas compte des désirs et des attentes de la clientèle sont à priori vouées à l'échec. La segmentation de la

clientèle à BENIN TELECOMS INFRASTRUCTURES S.A. révèle quatre (04) catégories de clients : les entreprises, les particuliers, l'Etat, les ambassades et organismes sociaux.

**- les fournisseurs**

Les fournisseurs sont des personnes physiques ou morales qui approvisionnent Bénin Télécoms Infrastructures S.A. en matières premières, en produits semi-finis, en services et autres. Ainsi, les fournisseurs de Bénin Télécoms S.A. peuvent être regroupés en deux (02) catégories : les prestataires de services et les fournisseurs d'équipements.

**- les distributeurs**

Ils jouent un rôle très important dans la vente des produits et participent activement à la bonne marche de la société. Au nombre de ces distributeurs de BTI-SA nous pouvons citer : les télécommerces, les Agences Commerciales de Télécommunication (ACTEL), les télécentres privés.

**- les concurrents**

La libéralisation du secteur des télécommunications au BENIN a fait perdre à BTI-S.A. son statut de monopole intégral. Ainsi en matière de téléphonie mobile, elle fait face à une rude concurrence de la part des opérateurs privés de GSM tels que : **MOOV, MTN et GLO MOBILE.**

## **2-3- Organisations et attributions de Bénin Télécoms Infrastructures S.A.**

### **2-3-1- Organisations**

Placée sous la tutelle du Ministère chargé de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication auprès du Président de la République (MCCTIC/PR) suivant la décision N°001/BT/DG du 12 Avril 2005 portant organisation des services centraux, BTI-SA en tant que personne morale est composée de différents organes ayant des attributions précises, définies par les textes qui la régissent. (Voir organigramme)

### **2-3-2- Attributions**

#### **■ Le Conseil d'Administration (CA)**

Le Conseil d'Administration est l'organe suprême de prise de décision. Il est régi conformément aux dispositions de l'article 916 de l'acte uniforme de traité de l'OHADA relatif aux droits des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique(GIE). Il est composé de sept (07) membres à savoir :

- Un représentant du ministère délégué chargé des technologies, de l'information et de la communication auprès du président de la République ;
- Un représentant du ministère de l'économie et des finances ;
- Un représentant du ministère de l'industrie et du commerce ;
- Un représentant de l'association des consommateurs ;
- Un représentant du personnel de BTI-SA ;
- Une personnalité compétente dans le domaine de télécommunication ;
- Un représentant du ministère du plan

#### **■ La Direction Générale (DG)**

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

#### **■ La Direction Générale Ajointe (DGA)**

Elle coordonne par délégation les activités d'une ou plusieurs directions techniques et la gestion des projets. Elle signe en qualité d'ordonnateur délégué les bons de commande et d'engagement.

■ **La Direction Veille, Ingénierie et Support (DVIS)**

Sous l'autorité du Directeur Général, la Direction Veille, Ingénierie et Support est chargée : de la planification à court, moyen et long terme de l'architecture et l'ingénierie des réseaux et services de BTI-SA ; de l'élaboration des programmes de développement technologiques ; des statistiques, de tableaux de bord et des rapports de performances des réseaux et services ; de la conception et de l'élaboration des stratégies de sécurisation de l'infrastructure IP nationale etc....

■ **La Direction des Ressources Humaines, Réglementation et Communication (DRHRC)**

Elle est chargée: de la définition et à la mise en œuvre de l'ensemble de la politique des ressources humaines de l'entreprise ; du recrutement du personnel; de la gestion administrative du personnel ; de la gestion du dialogue social ; des conditions de travail, et des affaires sociales et informations au personnel etc....

■ **La Direction Audit et Risques (DAR)**

Cette direction est chargée de l'organisation de toutes les activités relatives au contrôle du respect des règles d'exploitation et des modes opératoires en matières de maintenance technique, de gestion commerciale, administrative et comptable ; de la revue assurance etc....

■ **La Direction des Systèmes d'Informations et de l'Energie (DSIE)**

Elle est chargée de la gestion de l'ensemble des composants matériels (postes de travail, système de stockage etc....) ; du développement des applications informatiques pour les besoins de BTI-SA ; de l'organisation des équipements informatiques et multimédia de BTI-SA ; de l'anticipation sur les évolutions imposées par la stratégie de l'entreprise et les évolutions du contexte de l'environnement numérique du travail etc....

■ **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 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 financières, 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 service et de l'équipement requis par les différentes structures de la société, de la gestion du patrimoine de BTI-S.A. et de sa sécurisation.

■ **La Direction Solutions Infrastructures et Marketing (DSIM)**

Sous l'autorité du Directeur Général, la DSIM est chargée : de la mise en œuvre de la politique commerciale de BTI-SA en ce qui concerne les capacités et infrastructures ; de la conception et la mise en œuvre de la politique de tarification du trafic international et de l'interconnexion ; de la gestion du service après-vente et de l'élaboration des statistiques de la direction etc....

## **SECTION 2 : DEROULEMENT DU STAGE**

Dans un premier paragraphe nous présenterons : le service dans lequel nous avons effectué le stage ; des activités réalisées et puis dans le deuxième paragraphe nous parlerons des difficultés rencontrées et des expériences acquises.

### **PARAGRAPHE 1 : Services parcourus et travaux effectués**

#### **1-1- Services Parcours**

Notre stage qui a duré trois mois (du 11 Juillet au 10 octobre 2016) s'est déroulé au siège de BTI-S.A. à la Direction des Finances et du Patrimoine (DFP), subdivisée en deux départements dont : le Département Comptabilité et Budget et le Département Gestion Financière ; plus précisément à la section Comptabilité Générale de la Division Comptabilité qui est l'une des divisions du premier département.

Sous l'autorité du Chef Division Comptabilité, la section Comptabilité Générale est chargée :

- ✓ de la tenue de la comptabilité générale des opérations réalisées par l'entreprise suivant les plans et normes comptable en vigueur ;
- ✓ de la tenue, de la mise à jour et de l'analyse des comptes généraux, des comptes fournisseurs, des comptes clients et des comptes personnels ;
- ✓ de l'analyse des comptes de stocks ;
- ✓ de l'analyse en liaison avec les régies financières des soldes de leurs comptes ;
- ✓ de la préparation et de l'exécution de l'inventaire physique des stocks, des immobilisations et des caisses en collaboration avec la direction en charge du contrôle interne ;

- ✓ de l'analyse des comptes auxiliaires ;
- ✓ de l'élaboration des états financiers périodiques et annuels ;
- ✓ de la constitution et de l'organisation des archives de la Direction Financière et Comptable ;
- ✓ de la conservation et de la restitution en cas de besoin de tous les documents archivés ;
- ✓ de la conservation des documents d'inventaire des stocks et des immobilisations ;
- ✓ de la mise à disposition des Commissaires aux Comptes et des Auditeurs internes et externes des documents et pièces comptables nécessaires à l'accomplissement de leurs missions ;
- ✓ de la réception, de la vérification et de la certification des comptes nationaux et internationaux relatifs au trafic provenant de la Plate-forme d'interconnexion ;
- ✓ de l'établissement des décomptes du trafic national et international et des liaisons dédiées ;
- ✓ de la production mensuelle d'un tableau des créances et des dettes :
- ✓ du suivi des relations avec les services de l'Administration Fiscale, du Trésor Public et les Caisses de cotisations sociales :
- ✓ du suivi du processus d'imposition de l'entreprise et du suivi du respect des dispositions fiscales en vigueur ;
- ✓ de l'établissement sur la base des dispositions fiscales d'un répertoire des impôts à payer et du suivi de leur règlement dans les délais partis ;

- ✓ 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 hebdomadaires et mensuelles de la Section.

### **1-2- Travaux effectués**

Au démarrage du stage à BTI-S.A. nous avons été conduits à la section Comptabilité Générale de BTI-S.A. où nous avons aidé le personnel de cette section à effectuer différents travaux à savoir :

- ✓ l'établissement des états de rapprochement ;
- ✓ l'archivage des pièces comptables déjà saisie ;
- ✓ participation à l'élaboration des états financiers ;
- ✓ le collationnement de certaines pièces ;
- ✓ la Saisie des pièces auxiliaires (PA) ;
- ✓ l'utilisation de SUN SYSTEMS pour certaines Opérations ;

La section comptabilité générale utilise un logiciel appelé «**SUN SYSTEMS**» qui permet de faire la saisie des différentes écritures comptables.

#### **1-2-1- Etablissement des états de rapprochement**

BTI-SA a opté pour un rapprochement mensuel compte tenue de l'importance des opérations qu'elle effectue avec les banques. En effet, à la fin de chaque mois la section Suivi des Comptes Bancaires met à la disposition des comptables en charge des états de rapprochement, les relevés envoyés par les banques.

Une fois en possession du relevé, nous éditons le grand livre du compte de la banque concernée. Ensuite, nous procédons :

- ✓ au pointage des transactions qui figurent sur le relevé bancaire mais qui ne sont pas enregistrés dans le grand livre ;
- ✓ au tracé d'un tableau à six colonnes ;
- ✓ au report dans le tableau des soldes avant rapprochement ;
- ✓ au report des corrections d'erreurs dans les colonnes appropriées ;
- ✓ à faire la différence entre le total des montants débits et des montants crédits des quatre dernières colonnes afin de dégager les soldes réconciliés, l'un débiteur et l'autre créditeur.

Ainsi, après avoir établi les états de rapprochement, nous procédons à l'imputation des montants non encore saisis dans le grand livre de BTI-SA sur une fiche d'écriture. Cette fiche est envoyée au contrôle avec visa du chef section et division comptabilité avant la saisie.

### **1-2-2- La saisie des Pièces Auxiliaires (PA)**

Les PA constituent des factures clients et représentent les encaissements de BTI-SA par jour au niveau de chaque POP. La saisie se fait avec le plan comptable de BTI- SA et consiste à la saisie des PA dans Microsoft Excel avant leur inscription dans le système comptable. La saisie en Excel se fait dans un tableau à six colonnes intitulée respectivement : Référence, Période, Date, Numéro de compte, Libellé, Montant.

Ainsi, les trois premières colonnes sont renseignées avec les informations que disponible sur la première page de chacun des PA. Il en est de même que les montants.

Les numéros de comptes sont portés dans la quatrième colonne avec au débit, les différentes comptes de trésorerie utilisés pour les opérations selon la PA et au crédit, les numéros des différents produits vendus selon le type de

clients. Les montants au débit et crédit sont inscrits dans la colonne pour chacun des comptes utilisés ; les montants portés au débit sont précédés de signe positif et ceux portés au crédit sont précédés de signe négatif pour qu'au terme de chaque PA saisie, la somme des montants portés dans la colonne Montant soit égale à 0 ; le total de débit est ainsi égal au total crédit.

### **1-2-3-Le collationnement**

Une fois la saisie des PA effectuée, on procède à une première impression des opérations saisies. Le résultat est obtenu sur un brouillon nous permettant d'effectuer le collationnement. Ce travail consiste à vérifier et éventuellement à corriger les erreurs survenues lors de la saisie à partir de l'impression des écritures enregistrées au brouillon et les pièces comptables concernées avant l'impression définitive.

### **1-2-4- L'archivage des pièces**

La saisie des pièces étant terminée, nous procédons au classement des différentes pièces comptables par POP et par ordre chronologique avant de les envoyer dans la salle des archives.

- La vérification que les montants relatifs à chaque opération sont enregistrés de façon correcte et existent dans le système d'exploitation de l'entreprise ;
- La saisie dans le logiciel SUNSYSTEMS ;
- Le classement des fiches d'immobilisation dans les chronos.

## **PARAGRAPHE 2: Difficultés rencontrées, expériences acquises**

### **2-1-Difficultés rencontrées**

Durant notre étude, nous avons rencontré entre autres difficultés :

- insuffisance du nombre d'heure hebdomadaires à nous allouées due au nombre important de stagiaires et au non disponibilité des infrastructures.

Au vue de cette situation, il a été élaboré un planning par stagiaire. Ainsi, nous encadrés venions une première semaine du lundi au mercredi toute la journée et la semaine qui suivra, du jeudi au vendredi toute la journée. Suite à cela, l'accès aux tâches des autres sections de la DFP ne nous a pas été convenablement possible ;

- lors de la saisie des factures fournisseurs, il arrive parfois que certaines factures soient sans informations relatives aux fournisseurs ou aux chèques ayant servi au règlement. Ces factures sont donc renvoyées à la section Règlement des dépenses pour une rectification avant la saisie ;
- des fois, les montants inscrits sur les factures ne correspondent pas aux montants enregistrés dans le livre journal ;
- non disponibilité du personnel pour donner plus d'explications sur l'utilisation du SUN SYSTEMS, ce qui conduit aux moindres exécutions des tâches. Tout ceci occasionne la lenteur dans les tâches à exécuter.

## **2-2-Expériences acquises**

Au cours de notre stage nous sommes affectés à la Direction des Finances et du Patrimoine (DFP) de Bénin Télécoms Infrastructures S.A. précisément à la division comptabilité. Au niveau de cette division, nous sommes restés à la section comptabilité générale. Ainsi, non seulement nous avons eu à suivre avec intérêt les opérations à caractères comptables mais aussi, nous nous sommes occupé de l'enregistrement des pièces comptables dans les différents journaux avec la contribution de notre maitre de stage. Ainsi, par le biais de ce stage, nous avons mise en pratique des notions théoriques reçues au cours des trois années de notre formation en gestion financière et comptable ce qui nous a permis d'être confrontés aux réalités de la profession comptable. Nous croyons que ces expériences acquises nous seront utiles au cours de notre vie professionnelle.

## **CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

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

### **SECTION 1 : PROBLEMATIQUE, INTERET, OBJECTIFS ET HYPOTHESES DE RECHERCHE**

Il est question dans cette section de poser la problématique, de présenter l'intérêt qui aidera à mieux apprécier l'étude et d'énumérer les objectifs de l'étude ainsi que les hypothèses.

### **PARAGRAPHE 1 : PROBLEMATIQUE ET INTERET DE L'ETUDE**

#### **1-1- Problématique**

L'Entreprise est une unité économique au sein de laquelle sont combinés différents moyens humains, matériels et financiers dans le but de produire des biens et des services à vendre sur un marché afin de réaliser un profit.

Comme le souligne cette définition, l'un des objectifs principaux de l'entreprise est la recherche de profit. En effet, même si le profit et la rentabilité qui en découle ne sont pas le but ultime de l'organisation. Ils constituent une condition indispensable pour son développement voire pour sa survie. Il ne pourra être atteint qu'à condition que sa trésorerie soit importante et positive donc « saine ». En outre, l'absence de fonds propres suffisants conduit l'entreprise à s'endetter et l'emprunt réduit l'interdépendance de cette dernière. Point d'industrie forte et fonds propres suffisamment étoffés.

L'autonomie financière confère aux entreprises plus de solidarité pour supporter des aléas de la vie des affaires. Les fonds propres constituent « pour toute

entreprise le matelas qui permet de résister aux aléas de la conjoncture ». En effet, BENIN TELECOMS SA créée par l'Etat béninois en 2004 par le décret N° 2004-360 du 05 Mai 2004 devenus BENIN TELECOMS INFRASTRUCTURES SA « BTI-SA » Par le N°2015-116 du 10 Mars 2015 exerçant ses activité dans le secteur de la télécommunication ; a bénéficié pendant longtemps du monopôle dans ce secteur et dispose d'une certaine notoriété grâce aux expériences acquises.

Eu égard à l'observation des états financiers de 2011 à 2014, la société BTI-SA présente des résultats déficitaires et on note une baisse au niveau de ses installations.

Cette situation montre que BTI –SA est très vulnérable en matière d'autonomie financière et infrastructurel. On remarque que sa rentabilité baisse d'année en année alors que sa dette augmente.

Sa situation financière affiche une physionomie déséquilibrée en raison de l'importance que ses ressources stables n'arrivent pas à financer ses emplois durables. Aussi faut-il noter que depuis l'ouverture du secteur privé ; elle est exposée à une rude concurrence ; entraînant ainsi la baisse de sa part de marché et par conséquent de son Chiffre d'Affaires (CA) qui passe de 30 604 428 008 en 2011 à 25 008 195 790 en 2014 d'après ces états financiers de 2011 à 2014. Malgré les multiples politique mises en places par les dirigeants pour son redressement, BTI-SA ne cesse de voir son CA baissé et ses résultats déficitaires. Au regard de toutes ces difficultés, il apparait évident que BTI-SA a besoin d'une analyse profonde en vue d'un assainissement de sa gestion et pour y contribuer, nous nous sommes données pour mission d'effectuer une analyse des causes de ces résultats déficitaires.

Tous ces problèmes constatés au sein de BTI-SA nous ont amené à nous poser la question principale suivante :

## **Quels sont les facteurs explicatifs des résultats déficitaires de BTI-SA ?**

De façon plus précise, cela revient à se poser les deux questions de recherches suivantes :

**-Quelle est la situation des soldes de gestion ; des charges d'exploitation et de la rentabilité à BTI-SA ?**

**-L'équilibre financier est-il respecté ?**

### **1-2- Intérêt de l'étude**

Le présent travail est d'un grand intérêt pour un certain nombre d'acteurs internes et externes à **BTI - SA** dont principalement :

- Les dirigeants et associés de l'entreprise « BTI SA », en ce sens qu'il leur fournira des informations sur lesquelles ils pourront se baser pour prendre des décisions en vue d'améliorer la situation économique et financière de l'entreprise, et d'assurer sa pérennité.
- La communauté scientifique pour qui, il constitue une source de documentation pouvant servir lors des recherches ultérieures.
- Nous même, puisqu'il nous offre l'opportunité de confronter nos connaissances théoriques aux réalités du terrain. A travers cette étude, nous poursuivrons plusieurs objectifs. A ces objectifs correspondront des hypothèses.

## **PARAGRAPHE 2 : OBJECTIFS ET HYPOTHESES DE L'ETUDE**

### **2-1- OBJECTIFS**

L'objectif général visé dans le cadre de notre étude est **d'analyser les résultats de BTI-SA**. Pour atteindre l'objectif général, il nous a paru nécessaire de fixer les objectifs spécifiques qui se présentent comme suit :

- **Analyser quelques soldes de gestion, les charges d'exploitations et la rentabilité de BTI-SA**
- **Analyser l'équilibre financier de BTI-SA**

### **2-2- HYPOTHESES DE L'ETUDE**

Tout le développement de notre étude tournera autour des hypothèses (**H**) suivantes :

**H1-** La non maîtrise des charges d'exploitation et le non suivi des indicateurs de performance justifient les résultats déficitaires ;

**H2-** BENIN TELECOMS INFRASTRUCTURES SA n'est pas financièrement équilibré;

## **SECTION 2 : REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Cette section est consacrée à la revue de littérature et à la méthodologie de recherche ayant conduit à l'élaboration de notre étude.

### **Paragraphe 1 : Revue de littérature**

Le présent paragraphe vise à faire le point des développements théoriques et pratiques en rapport avec notre champ d'investigation. Il s'agit pour nous d'expliquer dans un premier temps quelques concepts clés de notre étude, ensuite faire la synthèse de la littérature, pour finir, un bref résumé des études déjà effectuées dans le domaine de notre étude.

#### **1-1- Clarification des concepts**

La pédagogie nous enseigne le caractère important de maîtrise théorique des concepts avant de procéder à leur évaluation pratique. Ainsi, cette partie fera mention des principales notions de la performance financière et des soldes significatifs de gestion susceptibles de nous permettre de mieux appréhender la problématique posée.

##### **1-1-1- Le Fond de Roulement Net**

Selon CORHAY A. et MBANGALA M. (2007), le Fonds de Roulement Net (FRN) est le fondement même du principe de l'équilibre financier. Sa détermination donne une indication précise de l'affectation des ressources de l'entreprise. On le définit comme l'excédent des capitaux permanents qui restent à la disposition de l'entreprise après le financement des actifs immobilisés. Il se calcule de deux manières : par le haut et le bas du bilan.

- Par le haut du bilan :

$$\text{FRN} = \text{Capitaux Permanents} - \text{Actifs fixes restructurés.}$$

- Par le bas du bilan :

**FRN=Actifs Circulants restructurés-Dettes à Court terme.**

Un Fond de Roulement Net positif indique un excédent des ressources permanentes mises à la disposition de l'entreprise après le financement des actifs fixes qui peuvent être utilisés pour le financement du cycle d'exploitation. En revanche, un Fond de Roulement négatif signifie que les capitaux acycliques ne suffisent pas pour financer les actifs acycliques et ceux-ci sont financés par des ressources à court terme. Cette situation n'est pas forcément désastreuse si le Fond de Roulement n'a pas un caractère structurel. Dans le cas contraire, la position de l'entreprise sur le plan de la liquidité risque de devenir fort délicat.

### **1-1-2- Le Besoin en Fonds de Roulement**

Pour CORHAY A. et MBANGALA M. (2007), le besoin en fonds de roulement (BFR) est un agrégat caractéristique de la gestion du cycle d'exploitation de l'entreprise.

Ce dernier désigne l'ensemble des opérations liées à l'activité de la firme, de l'acquisition des stocks jusqu'à la réalisation de vente ou de la prestation de service. Le BFR se mesure par la différence entre les actifs circulants restructurés (ACR) et les dettes à court terme (DCT) hors dettes financières à court terme.

**BFR= (ACR-VALEURS DISPONIBLES)-(DCT-DETTES FINANCIERES A COURTTERME).**

Il convient de noter que le BFR peut être décomposé en besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE) et besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE). Plusieurs facteurs influent sur le BFR dont le Chiffre d'Affaires(CA). Il existe une relation entre le BFR et le CA appelée « coefficient de proportionnalité » qui peut être déterminé par :

### **Coefficient de proportionnalité=BFR/CA.**

Selon DAYAN A. (1999), le BFR indique le montant de financement nécessaire pour financer le décalage entre l'avance des dépenses d'exploitation et la perception effective des recettes.

### **1-1-3- Trésorerie Nette**

Pour CORHAY A. et MBANGALA M. (2007), c'est le disponible appartenant à la Société qu'on peut trouver soit dans ses comptes en banques soit dans la caisse de la société. Elle s'exprime par la différence entre le fonds de roulement net (FRN) et le besoin en fonds de roulement (BFR), ou la différence entre les valeurs disponibles (Trésorerie Active) et les dettes financières à court terme (Trésorerie Passive).

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

$$\text{TN}=\text{VALEURS DISPONIBLES}-\text{DETTES FINANCIERES A COURT TERME}$$

Si TN est positive, cela signifie que le FRN est supérieur au BFR ; en d'autres termes, cela montre que l'entreprise dispose d'un excédent de liquidité. Néanmoins, cet excédent de liquidité, s'il est trop élevé, est le signe d'une mauvaise gestion ou d'un mauvais placement.

En revanche, une trésorerie négative signifie que l'entreprise est obligée de recourir au découvert bancaire ou au crédit bancaire à court terme. Si ce n'est pas en soi nécessairement trop grave, cette situation peut le devenir si elle devient chroniquement structurelle.

Le FRN et le BFR jouent un rôle important dans la détermination de la trésorerie nette. Dans ce cas, l'équilibre FRN/BFR est à surveiller, car c'est l'insuffisance du FRN par rapport au BFR qui provoque la crise de trésorerie.

Selon **COHEN E. (1991)**, alors que les composantes du BFR sont liés à l'activité courante et notamment à l'activité d'exploitation, celle de la trésorerie sont liées aux opérations financières à court terme réalisées par l'entreprise.

#### **1-1-4- Concept de la rentabilité**

Pour les professeurs **DEPALLENS G.** et **JOBARD J-P (1990)**, la rentabilité d'une entreprise exprime le rapport entre l'évolution du résultat de l'entreprise pendant une période de référence exprimée en terme monétaires, et l'évaluation, exprimée également en terme monétaires, des moyens mis en œuvre pendant cette période pour obtenir ce résultat.

Dans le lexique Comptable et Financier **CLARIDA**, la rentabilité est l'aptitude d'une action à procurer un résultat exprimé en unité monétaire. Evaluer la rentabilité d'une entreprise revient à déterminer sa performance. Ainsi, on distingue :

- ✓ La performance commerciale à travers la rentabilité commerciale ;
- ✓ La performance économique à travers la rentabilité économique ;
- ✓ La performance financière à travers la rentabilité financière et
- ✓ La performance sociale à travers la rentabilité sociale.

##### **1-1-4-1- La rentabilité commerciale (RC)**

Il s'agit de la marge brute sur chiffre d'affaires qui exprime la rentabilité de l'activité commerciale et de la marge nette sur chiffre d'affaires qui est l'expression de la rentabilité commerciale de l'entreprise après déduction des charges non décaissées.

#### **✚ Marge brute sur chiffre d'affaires**

$$Marge\ brute\ sur\ CA = \frac{\text{Résultat brut d'exploitation}}{CA}$$

### ✚ Marge nette sur chiffre d'affaires

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

### 1-1-4-2- La rentabilité économique (ROI)

La rentabilité économique d'après **MBANGALA (2002)** est : « la capacité bénéficiaire de l'entreprise en neutralisant la rémunération du capital investi qu'il s'agisse de fonds de tiers ». Elle se traduit par les formules suivantes:

### ✚ La rentabilité économique brute (ROI brute)

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

### ✚ La rentabilité économique nette (ROI nette)

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

### 1-1-4-3- La rentabilité sociale (RS)

La valeur ajoutée (VA) dans son acception micro-économique mesure la richesse créée par un agent économique par ses propres moyens du fait de son activité industrielle, commerciale ou prestation de services. Son intérêt consiste à éclairer sur la nature de la répartition des revenus entre les différentes composantes ci-dessous:

- Les charges du personnel pour rémunérer le capital humain;
- Les dotations aux amortissements et provisions pour rémunérer le capital physique ;

- Les charges fiscales pour rémunérer les pouvoirs publics ;
- Le résultat net pour les apporteurs des capitaux ;

$$RS = \text{Charges salariales} / \text{Valeur ajoutée}$$

En effet, la rentabilité sociale concerne le premier point des composantes.

#### 1-1-4-4- La rentabilité financière (ROE)

Elle intéresse le plus souvent les associés en ce sens que si elle est supérieure au taux d'intérêt pratiqué sur le marché financier, l'entreprise n'aura pas de problème pour l'augmentation des capitaux propres au moment opportun.

$$\text{Rentabilité financière (ROE)} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$$

Selon **CHARREAUX (2003)**, l'analyse de la rentabilité des capitaux propres soulève différents types de problèmes: en premier lieu, le choix de la mesure de la rentabilité et en second lieu, l'invention d'une norme à considérer.

#### 1-1-5- La notion de l'effet de levier financier

Selon **BARREAUX** et **DELAHAYE (2003)**, le levier financier est l'incidence de l'endettement de l'entreprise sur la rentabilité de ses capitaux propres (ou rentabilité financière).

Ainsi, l'effet de levier financier est l'accroissement du bénéfice provenant du financement par l'emprunt d'un investissement dont la rentabilité est supérieure au taux d'intérêt de l'emprunt. . Soit :

**C<sub>p</sub>** : total des capitaux propre

**D** : total des fonds de tiers

**r** : ROI brut avant impôt et charges financières

**k** : taux d'intérêt moyen grevant le fonds de tiers

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

$$\frac{D}{C_p} = \text{Le levier financier}$$

$$(r-k)\frac{D}{C_p} = \text{effet de levier financier}$$

$$\text{ROE} - r = \text{effet de levier financier}$$

### 1-1-6- Structure financière

La réflexion sur la structure financière d'une entreprise dans une optique micro-économique nous amène à rechercher un optimum dans le rapport **endettement / capitaux propre** qui minimise le coût moyen pondéré du capital. Plusieurs études sur la structure financière des entreprises ont été faites depuis **Modigliani et Miller** (1958), qui considère que la structure n'a pas d'impact sur la valeur de l'entreprise; cette neutralité a été fortement critiquée par les traditionalistes qui soutiennent la thèse de l'existence d'une structure financière optimale c'est-à-dire que la valeur d'une entreprise dépend de sa structure financière. Pour maximiser la valeur d'une entreprise, il faudra minimiser le coût moyen des ressources investies. La structure financière d'une entreprise est influencée par une variété de facteurs techniques, économiques, juridiques, stratégiques et conjoncturels.

### 1-1-7- Calcul des soldes intermédiaires de gestion

#### ➤ la marge commerciale

La marge commerciale est la différence entre les ventes et les consommations de marchandises (consommations = achats de l'exercice + stock initial – stock final + frais accessoires d'achat).

Selon **LANGLOIS G.** et **MOLLET M. (1994)**, les ressources d'exploitation des entreprises de distribution proviennent essentiellement de l'excédent des ventes de marchandises sur le coût d'achat des marchandises vendues, c'est-à-dire de leur marge commerciale.

Rappelons que le coût d'achat des marchandises vendus est formé par:

- Les achats de marchandises (compte 601)  $\pm$  la variation des stocks (compte 6031) ;
- Les frais accessoires d'achat de marchandises (transport, prime d'assurance ...)

La marge commerciale réalise l'adaptation de la notion de « production » au cas particulier d'une activité de revente de marchandises en l'état. Elle est un indicateur fondamental pour les entreprises commerciales; il est possible de calculer un taux de marge.

$$\text{Taux de marge} = \frac{\text{Marge commerciale}}{\text{Prix d'achat HT}}$$

Le taux de marge est du même ordre de grandeur dans toutes les entreprises d'un même secteur d'activité.

### ➤ **La valeur ajoutée (VA)**

Pour **LANGLOIS G.** et **MOLLET M. (1994)**, la valeur ajoutée est obtenue en retranchant de la production (ou de la marge commerciale), les consommations de l'exercice fournies par les tiers.

Les consommations en provenance des tiers comprennent:

- Les achats d'approvisionnement d'étude et de travaux.
- La variation des stocks (stock initial – stock final).
- Les autres charges externes.

On peut la calculer aussi sans calculer préalablement la production. La valeur ajoutée est obtenue par la différence entre:

- Les comptes de produits 70, 71, 72;
- Et les comptes de charges 60, 61, 62;

La valeur ajoutée mesure la contribution que l'entreprise et son personnel apportent à l'économie du pays. L'entreprise produit des biens et services mais elle consomme une partie de la production des autres entreprises. Seule la différence entre cette production et cette consommation accroît la valeur de la production nationale.

### ➤ **L'Excédent Brute d'Exploitation (EBE)**

Pour **CORHAY A.** et **MBANGALA M. (2007)**, l'EBE représente l'autofinancement économique de l'entreprise. Il constitue le véritable revenu qui reste à l'entreprise après avoir payé le personnel et prélevé les taxes obligatoires. Déterminée avant toute politique financière, avant impôt et résultat financier et exceptionnel, une partie de ce résultat sera affectée au facteur capital, celle qui sera nécessaire à ce dernier pour se renouveler et se développer.

### ➤ **Résultat courant avant impôts**

Selon **LANGLOIS G.** et **MOLLET M. (1994)**, le résultat courant est obtenu par le cumul du résultat d'exploitation et du résultat financier. Le résultat financier est la différence des produits financiers et les charges financières.

Le résultat courant s'oppose au résultat exceptionnel. Il résulte des opérations ordinaires d'exploitation et de financement. Contrairement au résultat d'exploitation, il tient compte de l'incidence du mode de financement de

l'entreprise. Le résultat avant impôts signifie que ce résultat est obtenu avant déduction des impôts sur les bénéfices des sociétés.

Le résultat courant avant impôts permet ainsi d'analyser le résultat d'une entreprise sans que le jugement soit altéré en raison des éléments à caractère exceptionnel ou fiscal.

### ➤ **Résultat exceptionnel**

Selon **LANGLOIS G.** et **MOLLET M. (1994)**, le résultat exceptionnel est la différence entre les produits exceptionnels et les charges exceptionnelles. Il résulte des opérations non récurrentes qui ne se produiront pas à l'avenir. Il est important de l'isoler car il n'intervient pas dans la prévision des exercices ultérieurs.

### ➤ **Résultat de l'exercice**

Selon **LANGLOIS G.** et **MOLLET M. (1994)**, le résultat de l'exercice est égal à la différence entre la somme des produits et la somme des charges. Pour retrouver ce résultat, il suffit de cumuler le résultat avant impôts et le résultat exceptionnel et de soustraire du résultat obtenu, les impôts sur les bénéfices et la participation des salariées aux résultats. Ce résultat bénéficie d'une meilleure diffusion auprès des tiers que les autres soldes intermédiaires car il apparaît au passif du bilan. Sa signification est cependant altérée par le poids des éléments à caractère financier et exceptionnel.

## **1-2- Synthèse de la littérature**

### **1-2-1- Analyse de l'équilibre financier**

L'analyse de l'équilibre financier se fonde sur le principe selon lequel les investissements de longues durées doivent être financés par des ressources présentant également un caractère permanent.

Pour **BARREAUX J.** et **DELAHAYE J. (2003)**, la règle minimum de l'équilibre financier peut s'énoncer ainsi : les emplois stables doivent être financés par ressources durables. 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 vie de ces actifs. Il est logique de vouloir utiliser ces ressources pour rembourser les financements correspondants. Pour cela, il faut que la durée des emplois et des ressources soient sensiblement du même ordre. Le non-respect de cette règle risquerait d'entraîner des problèmes de trésorerie. **GRESSE C. (1994)**, affirme : « une bonne santé de l'entreprise exige le respect de l'orthodoxie financière selon laquelle, les capitaux permanents doivent couvrir les actifs immobilisés et le besoin de financement généré par l'exploitation ». Ainsi, la partie des capitaux permanents en excès de l'actif immobilisé dite fonds de roulement net (**FRN**), sert à financer d'autres besoins de l'entreprise. Nous verrons plus loin qu'un déséquilibre à ce niveau peut avoir des répercussions importantes sur la situation de la trésorerie de l'entreprise. Trois agrégats du bilan permettent de vérifier le respect de ce principe. Il s'agit du Fonds de Roulement Net (**FRN**), du Besoin en Fonds de Roulement (**BFR**) et de la Trésorerie Nette (**TN**). La relation qui lie ces trois agrégats est la suivante :

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

L'appréciation de l'équilibre financier passe par le calcul de ses trois agrégats. Le guide d'application du SYSCOA met l'accent sur la notion d'équilibre financier de l'entreprise, qui peut être analysé à travers le fonds de roulement, la trésorerie nette et le besoin en fonds de roulement.

Quant à l'encyclopédie, l'équilibre financier est également une contrainte financière qui permet de garantir un équilibre fonctionnel entre les emplois et les ressources de l'entreprise, et pense qu'à chaque cycle de fonctionnement est associé un indicateur d'équilibre. Pour elle, le fonds de roulement fonctionnel

quantifie l'incidence du cycle d'investissement sur l'équilibre financier par l'écart entre les ressources stables et les emplois d'investissement.

Le BFR, associé au cycle d'exploitation est évalué par le montant des stocks et des créances déduction faite du montant des dettes courantes et doit être en toute rigueur financé par l'excédent des ressources stables du fonds de roulement.

### **1-2-2- LEVIER FINANCIER**

Encore appelé ratio d'endettement, lorsque ce ratio est égal à l'unité ; on dit que le levier financier est unitaire c'est-à-dire que les ressources de l'entreprise proviennent pour moitié des fonds de tiers. Par contre, un ratio **supérieur à 1 indique que l'entreprise ne dispose pas d'une indépendance financière car les fonds de tiers représentent plus de 50 % de l'ensemble de ses ressources. Celle-ci retrouve son autonomie lorsque ce ratio est inférieur à l'unité.**

Un ratio est un rapport entre deux éléments économiques ayant une relation de cohérence ou de corrélation. Un ratio est composé d'un numérateur et d'un dénominateur qui n'évoluent pas toujours dans le même sens et pratiquement jamais proportionnellement. Il peut s'exprimer en pourcentage ou en relativité, il ne faut pas confondre un écart qui est une différence en valeurs absolues et un ratio qui exprime une relativité exprimée en pourcentage ou en indice.

## **PARAGRAPHE 2 : METHODOLOGIE 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 les approches suivantes :

## ▪ APPROCHE DOCUMENTAIRE

Nos recherches ont été faites dans quelques bibliothèques de la place ; notamment celle de l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM). Aussi avons-nous parcouru quelques mémoires antérieurs qui se rapportent à notre thème, nos supports de cours. Enfin les recherches sur internet nous ont permis d'avoir aussi beaucoup d'informations sur notre thème.

## ▪ ENTRETIENS

Pour mener notre étude, nous avons effectué un stage de (03) trois mois au sein de BTI-SA ou nous avons organisé des séances de questionnements directes avec certains responsables de notre structure d'accueil, notamment le chef division comptabilité de la Direction des Finances et du Patrimoine (DFP) ainsi que d'autres agents de la BTI-SA. Ces entretiens nous ont permis d'avoir certaines informations et de mieux comprendre certaines causes de la défaillance de ce système financier de BTI-SA, de recueillir certaines données qualitatives. Nous avons choisi comme base de sondage les états financiers de BENIN TELECOMS S.A devenu BENIN TELECOMS INFRASTRUCTURES 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 l'entreprise depuis 2004. Notre procédure d'échantillonnage est la sélection des (04) quatre derniers états financiers (2011 à 2014).

Une fois les données collectées, notre traitement consistera à présenter des tableaux statistiques, à calculer des différents ratios, les agrégats du compte de gestion et à représenter graphiquement des données en tableaux en vue de suivre leur évolution. Enfin, nous procéderons à l'interprétation de ces données pour tirer des renseignements relatifs à notre thème.

## 2-3-STRATEGIE ET VERIFICATION DES HYPOTHESES

**H1-** La non maîtrise des charges d'exploitation et le non suivi des indicateurs de performance justifient les résultats déficitaires ;

Pour la confirmation de cette hypothèse, nous aurons à analyser les charges d'exploitations, les rentabilités économiques, financières ainsi que l'endettement sur les capitaux propres de BTI-SA. Si les charges d'exploitations dépassent ou occupent une partie importante dans les produits d'exploitations et que les ratios de rentabilité (ROI, ROE) et l'effet de levier sont faibles alors l'hypothèse sera confirmée mais dans le cas contraire, elle sera infirmée.

. **H2-** BENIN TELECOMS INFRASTRUCTURES SA n'est pas financièrement équilibré;

La vérification de l'hypothèse 2 requiert le calcul de certains indicateurs essentiel : le fonds de roulement net (FRN) ; le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie nette (TN).

Si le  $FRN > 0$ , c'est-à-dire positif, on pourra dire que l'équilibre financier est respecté. L'intérêt du calcul du FRN réside dans sa comparaison avec le BFR. La TN résulte de la différence entre FRN et BFR. Si la  $TN < 0$  et le  $FRN < BFR$ , donc l'hypothèse 2 est confirmée, mais dans le cas échéant elle est infirmée.

## 2-4-LES LIMITES DE L'ETUDE

Notons 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 des analyses, de même pour les états financiers de l'année 2014.

## **CHAPITRE 3 : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE**

Dans ce chapitre nous aborderons 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 ANALYSE DES RESULTATS**

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 restructuré, analyse des charges d'exploitations et étude de la rentabilité de BTI-SA.

### **PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION DU BILAN RESTRUCTURE ET ANALYSE DE L'EQUILIBRE FINANCIER**

#### **1-1- PRESENTATION DU BILAN RESTRUCTURE**

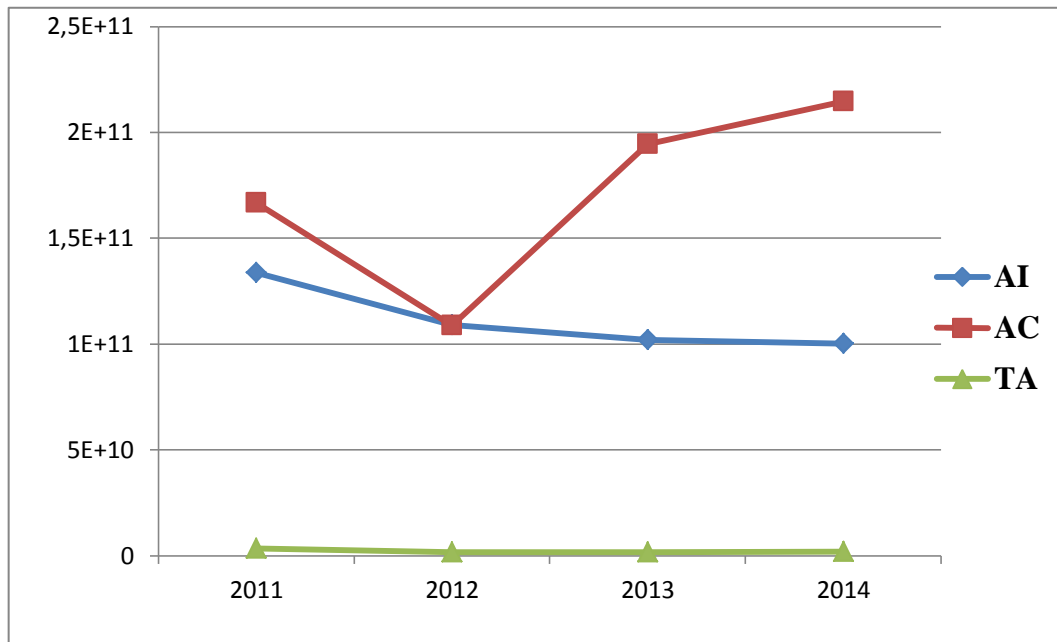
Le bilan comptable est un document qui retrace, à travers ses deux parties (l'actif et le passif), la situation du patrimoine de l'entreprise à une donnée. L'actif montre les emplois et le passif les ressources. Ce bilan est présenté suivant le principe des couts historiques, ne permet pas d'apprécier la valeur intrinsèque du patrimoine. Cependant, il est indispensable à des occasions données de connaître la valeur réelle du patrimoine de l'entreprise. A cet effet, on présente à partir du bilan comptable, un bilan dit financier qui permet :

- d'évaluer correctement le patrimoine de l'entreprise.
- d'apprécier le risque de faillite à court terme.

La restructuration consiste à transformer un bilan comptable en un bilan financier répondant aux exigences de l'analyse financière. Cette restructuration se fait tant pour le bilan que pour les comptes de résultats. Restructurer le bilan consiste à éliminer du bilan les éléments comptable dit de « non-valeur » pour apprécier le patrimoine financier à sa juste valeur. L'établissement d'un bilan restructuré consiste à respecter le principe de l'équilibre financier. Selon ce principe, les ressources de longues durées doivent financer les actifs de longues durées et vice-versa. En d'autres termes, tout poste de l'actif dont la période de rotation est supérieure à un an est considéré comme un actif de longue durée, et tout poste de l'actif dont la période de rotation est inférieure ou égale à un an est considéré comme un actif circulant. De même au passif, toutes ressources qui restent à la disposition de l'entreprise pour plus d'un an sont considérés comme ressource à long terme et toutes ressources mise à la disposition de l'entreprise pour une durée inférieure ou égale à un an est considérée comme ressource à court terme. Donc selon ce principe, il est bon, pour un équilibre financier, que les ressources à long terme financent les actifs fixes et que les actifs circulants soient financés par des dettes à court terme. Voir en annexe 3, le tableau récapitulatif du bilan restructuré de BTI-SA.

De façon graphique, les différentes masses de l'actif et du passif du bilan évoluent comme suit :

## **GRAPHIQUE N°1 : EVOLUTION DES DIFFERENTES MASSES DE L'ACTIF DU BILAN ENTRE 2011 ET 2014**



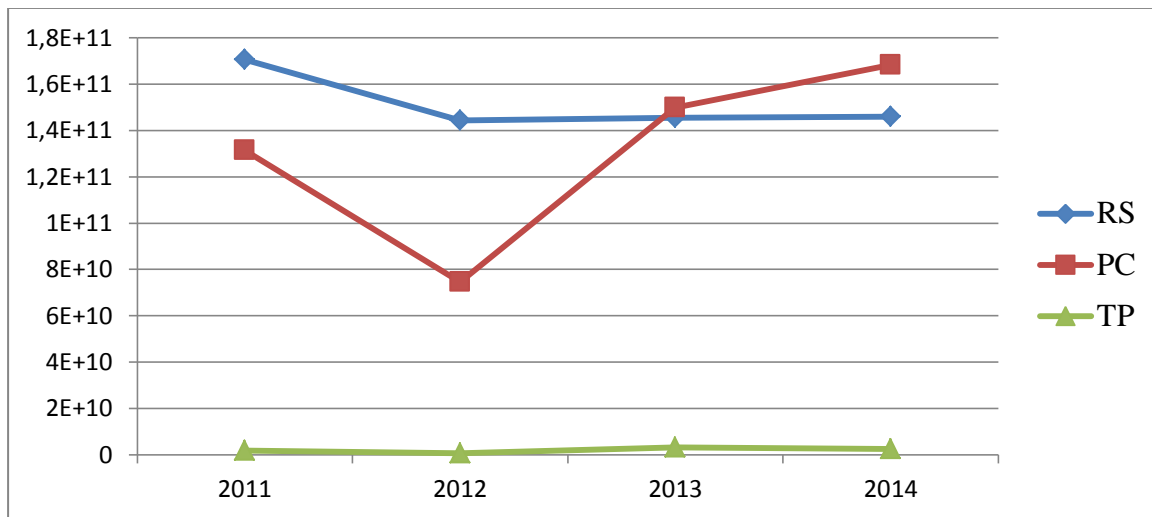
**Source : Réalisé par nous-mêmes à partir du tableau N°2 (Voir annexe 3)**

### **Commentaire :**

Il ressort de l'analyse du tableau N°2 et du graphe N°1 que les actifs du bilan évoluent en dent de scie (2011 à 2014), les actifs immobilisés chutent de 2011 à 2014 ce qui s'explique par le fait que les dépenses d'investissements n'ont pas connu d'importants mouvements dans le temps.

Les actifs circulants ont connu une nette progression croissante de 2012 à 2014, cela peut être expliqué par une politique d'accumulation de stocks pour faire face aux pénuries. La trésorerie active a connue une diminution, ce qui s'explique par une politique non optimale de recouvrement des créances.

## **GRAPHIQUE N°2 : EVOLUTION DES DIFFERENTES MASSES DU PASSIF DU BILAN**



**Source : Réalisé par nous-mêmes à partir du tableau N°2 (Voir annexe 3)**

### **Commentaire :**

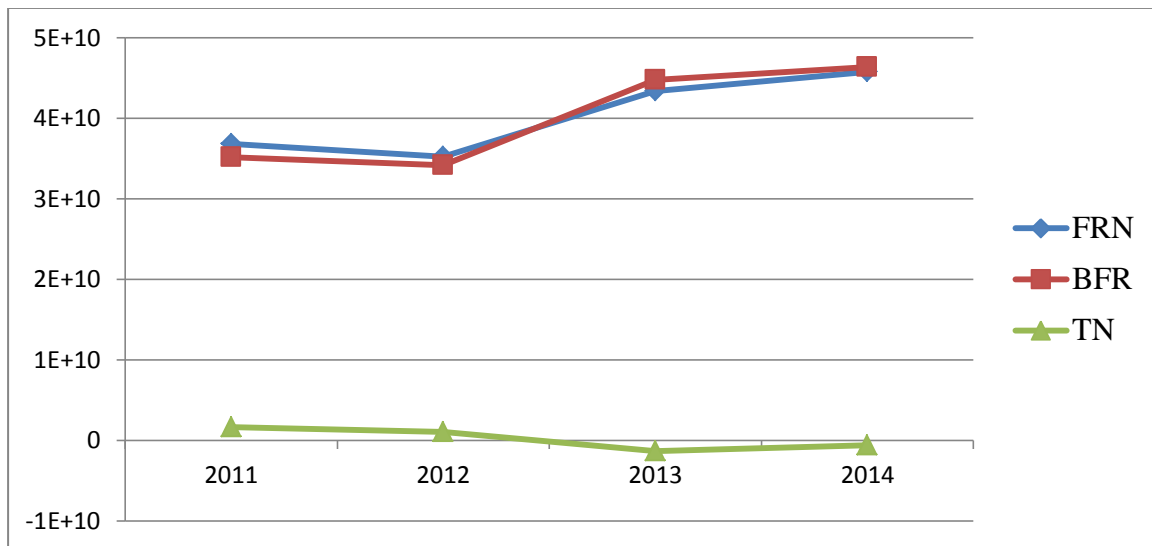
En ce qui concerne le passif du bilan, on observe une diminution successive des ressources stables, la trésorerie passive évolue en dent de scie, ce qui révèle que l'entreprise fait recours à des découverts bancaires.

### **1-2- ANALYSE DE L'EQUILIBRE FINANCIER**

Analyser l'équilibre financier revient à calculer les trois grandeurs essentielles (voir en annexe 4) que sont :

- Le fonds de roulement net ;
- Le besoin en fonds de roulement et
- La trésorerie nette.

### **GRAPHIQUE N° 3 : EVOLUTION DES TROIS AGREGATS MESURANT L'EQUILIBRE FINANCIER**



**Source : Réalisé par nous-mêmes à partir du tableau N°3 (voir annexe 4)**

#### **Commentaire :**

L'analyse du tableau N°3 et du graphe N°3 montre que le FRN est positif toute la période d'étude ce qui signifie que l'entreprise «BTI-SA» dégage un surplus de ressources permanentes par rapport à l'actif stable, qui pourra être utilisé pour financer d'autres besoins.

Le BFR est également positif sur toute la période de référence. Cette positivité montre que l'entreprise n'arrive pas à financer son cycle d'exploitation à partir de ces ressources cycliques.

Entre 2011 et 2012, la trésorerie nette a connu un léger fléchissement mais est restée positive. Ce constat reflète que l'entreprise dispose de fonds pour couvrir les besoins de financement liés à son activité. Cela signifie que pendant ce temps «BTI-SA» n'était pas obligé de faire recours au découvert bancaire pour financer ses activités. Par contre entre 2013 à 2014, elle s'est détériorée. Elle est devenue déficitaire ; l'entreprise est donc obligée à faire appel aux concours bancaires car

les ressources dont elles disposent sont insuffisantes pour régler la totalité des besoins.

De ces analyses, on peut dire que BTI-SA n'est pas financièrement équilibré au cours de la période 2013 à 2014 du fait que sa politique de gestion ne lui permet pas de résorber le niveau des concours bancaires en accroissant le FRN et en réduisant le BFR.

## **PARAGRAPHE 2 : PRESENTATION DU COMPTE DE RESULTATS, ANALYSE DES CHARGES D'EXPLOITATION ET ETUDE DE LA RENTABILITE**

### **2-1- PRESENTATION DU COMPTE DE RESULTATS**

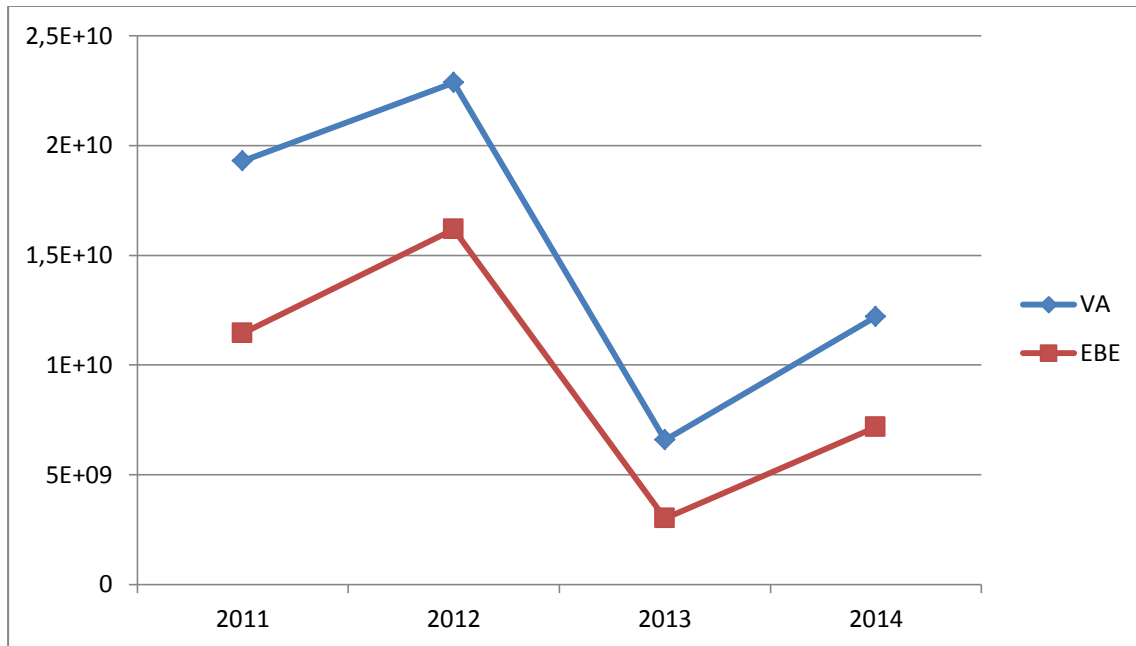
Le compte de résultats enregistre toutes les opérations faisant apparaître une charge ou un produit pour tout exercice comptable. On distingue trois comptes de résultats : compte de résultats d'exploitation, compte de résultats financiers et compte de résultats exceptionnels.

- Le compte de résultats d'exploitation comprend toutes les charges et tous les produits liés à l'activité normale de l'entreprise.
- Le compte de résultats financiers regroupe dans son sein les charges et les produits financiers.
- Le compte de résultats exceptionnels comprend les charges et les produits exceptionnels. Il s'agit ici des charges et produits qui ne proviennent pas de l'activité habituelle de l'entreprise.

De ce compte de résultats ressort les différents agrégats suivants :

- La valeur ajoutée (VA) qui est un instrument utilisé pour l'analyse.
- L'excédent brut d'exploitation (EBE) qui est un résultat d'exploitation avant amortissement et provision (Voir annexe 5, le tableau récapitulatif du compte de résultats).

### **GRAPHIQUE N°4 : EVOLUTION DE LA VALEUR AJOUTEE ET DE L'EBE ENTRE 2011 ET 2014**



**Source :** Réalisé par nous-mêmes à partir du tableau N°4 (voir annexe 5)

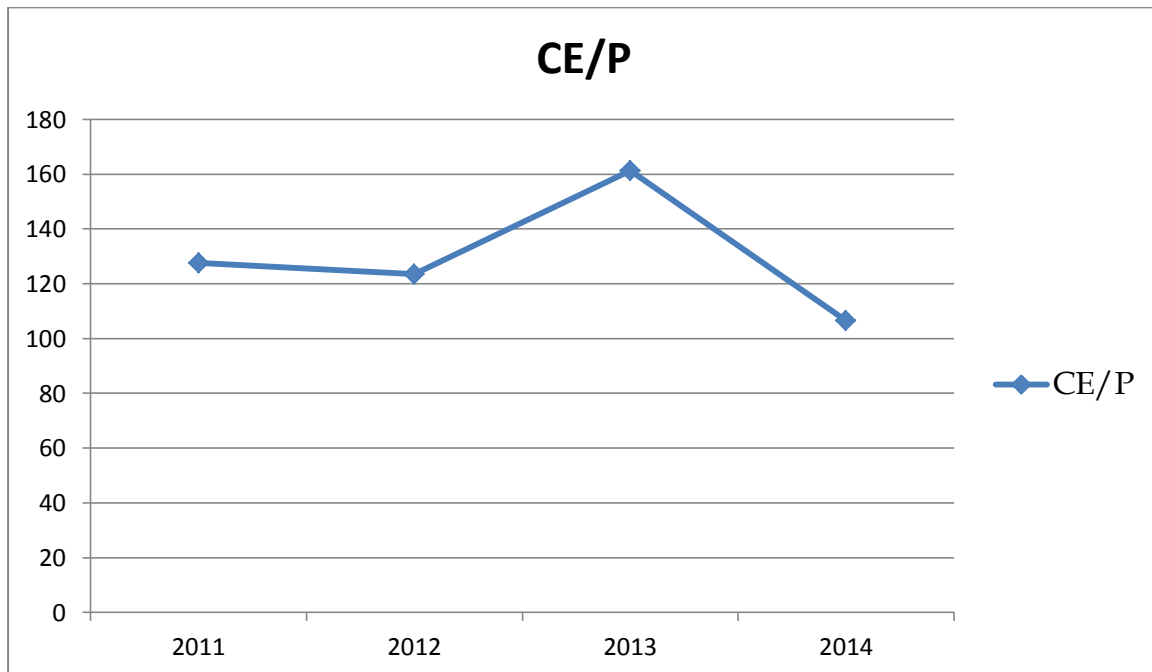
#### **Commentaire :**

La VA et l'EBE ont connu une hausse importante entre 2011 et 2012 avant de chuter sur le reste de la période en dent de scie. On constate que leurs évolution suit le même rythme lorsque la VA augmente, l'EBE aussi augmente et lorsqu'elle diminue l'EBE aussi diminue. Même dans la chute, on constate que ces indicateurs sont restées considérable soit une augmentation de **(5 607 955 786** pour la VA et **4 142 177 444** pour l'EBE). Ceci montre une augmentation de la richesse de la part de l'Entreprise. L'EBE nous montre que l'activité de BENIN TELECOMS INFRASTRUCTURES SA lui procure assez de ressources pour son exploitation.

## 2-2- ANALYSE DES CHARGES D'EXPLOITATION

### GRAPHIQUE N°5 : EVOLUTION DU POIDS DES CHARGES

D'EXPLOITATION PAR RAPPORT AUX PRODUITS ENTRE 2011 ET 2014



**Source :** Réalisé par nous-mêmes à partir du tableau N°5 (voir annexe 6)

#### **Commentaire :**

De ce graphe N°5, on constate que le rapport CE/P évolue en dent de scie et est considérable d'autant plus que les CE occupent une part importante dans les produits d'exploitation. Autrement dit les CE dépassent les produits ce qui fait que le résultat d'exploitation est négatif sur toute la période d'étude 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)**

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

**2-3-2- RENTABILITE FINANCIERE (ROE)**

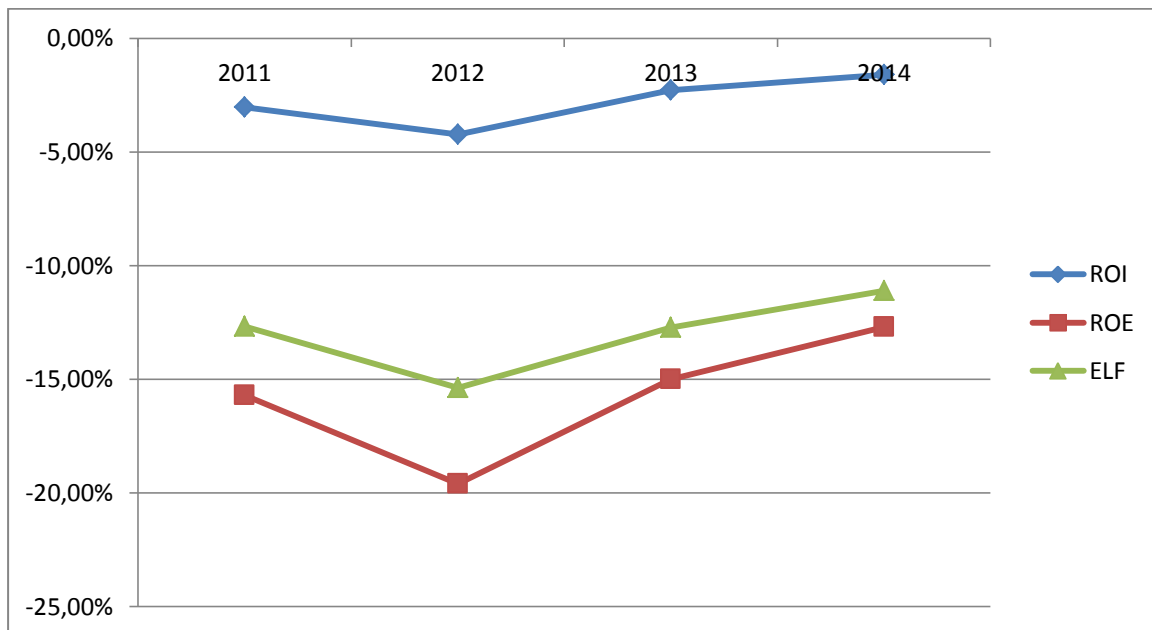
$$\text{ROE} = \frac{\text{RN}}{\text{Capitaux propres}}$$

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

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

**GRAPHIQUE N°6 : EVOLUTION DES RATIOS DE RENTABILITE**

ENTRE 2011 ET 2014



**Source :** Réalisé par nous-mêmes à partir du tableau N°6 (voir annexe 7)

**Commentaire :**

Il ressort du tableau N°6 (voir annexe 6) et du graphe N°6 que :

Le ratio de rentabilité économique (ROI) est négatif sur toute la période de l'étude. Ceci montre que l'EBIT est insuffisant pour couvrir le coût du capital.

Le ratio de rentabilité financière (ROE) est aussi négatif sur la période de l'étude (2011 à 2014). Nous pouvons déduire qu'au cours de ces années l'entreprise BTI-SA n'a pas réalisé un résultat acceptable. Sa rentabilité financière est très faible. Cela explique le faible niveau de la rentabilité économique par rapport au coût des capitaux empruntés 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 à BTI-SA, ce qui explique l'effet de massue observé en lieu et place d'un effet de levier favorable.

De ces constats, on peut dire que c'est le manque d'importance accordé aux indicateurs de performance (ROI, ROE) qui fait que les entreprises publiques comme privées dégagent des résultats déficitaires ou tombent parfois en faillite.

## **SECTION 2 : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTIONS**

Dans cette section, nous allons aborder deux paragraphes : le premier est intitulé vérification des hypothèses et le second suggestions et condition de mise en œuvre.

### **PARAGRAPHE 1 : VERIFICATION DES HYPOTHESES**

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

#### **1-1- VERIFICATION DE L'HYPOTHESE 1**

La non maîtrise des charges d'exploitation et le non suivi des indicateurs de performance justifient les résultats déficitaires ;

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

Suite à notre analyse sur la période d'observation, nous avons constaté que :

- La rentabilité économique est inférieure à zéro ;
- La rentabilité financière est inférieure à zéro ;
- L'effet de levier financier est aussi inférieur à zéro ;
- Et les CE occupent une part importante dans les produits.

De tout ce qui précède, nous concluons que l'hypothèse 1 est confirmée. Les activités de BTI-SA ne sont pas rentable et donc l'entreprise n'est pas en bonne santé financière et économique.

#### **1-2- VERIFICATION DE L'HYPOTHESE 2**

BENIN TELECOMS INFRASTRUCTURES SA n'est pas financièrement équilibré;

En se référant à la règle de décision fixée pour vérifier cette hypothèse liée au non-respect de l'équilibre financier, il est prévu que cette hypothèse sera confirmée si  $TN < 0$  et le  $FRN < BFR$ .

Après analyse, on a constaté que de la période 2013 à 2014 le  $FRN > 0$ , les  $BFR > 0$  et  $FRN < BFR$  ce qui entraîne une  $TN < 0$  par conséquent l'hypothèse 2 est aussi confirmée.

## **PARAGRAPHE 2 : SUGGESTIONS ET CONDITIONS DE MISES EN OEUVRE**

Nos suggestions seront surtout fondées sur les observations faites lors des analyses des indicateurs ci-dessus mentionnés.

### **2-1- SUGGESTIONS**

#### **2-1-1- Suggestions relatives à l'excès des charges d'exploitation et à la faible rentabilité économique et financière de BTI-SA.**

Il faut :

- Réduire les charges à tous les niveaux afin de permettre à la société de dégager des résultats satisfaisants ;
- Améliorer la rentabilité (contrôle des coûts, politique commerciale offensive) ;
- Améliorer les réseaux de ventes

#### **2-1-2- Suggestions relatives au non-respect de l'équilibre financier**

Pour que l'équilibre financier soit respecté, il faut :

- Accroître le  $FRN$  et diminuer les  $BFR$  ;
- Recourir à des financements supplémentaires de courts termes (découverts bancaires...) pour faire face à ses besoins de financement d'exploitation.

## **2-2- CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE**

### **2-2-1- Conditions relatives à la suggestion N°1 liée au problème N°1**

- La société BENIN TELECOMS INFRASTRUCTURES SA gagnerait en mettant un accent particulier sur la formation continue de ses agents pour une bonne performance de ces ressources humaines ;
- Revoir la gestion de l'entreprise et mettre en place un système de suivi évaluation permanent et un dispositif de contrôle interne ;
- Adopter une stratégie de réductions des charges (de fonctionnement, de personnel...)
- Mettre en place d'un service contrôle de gestion en charge de la comptabilité analytique pour le calcul des coûts.

### **2-2-2- Conditions relatives à la suggestion N°2 liée au problème N°2**

- Augmenter les ressources propres, les dettes financières et diminuer les immobilisations ;
- Réduire les actifs circulants (diminuer les stocks, diminuer les crédits-clients, augmenter les dettes en allongeant les crédits fournisseurs.)

## CONCLUSION

Les études menées à partir des états, ont permis de nous rendre compte ; que la société n'est pas financièrement équilibrée. BTI-SA constituant un des pôles de développement économique de Bénin, il faut mettre en œuvre tous les moyens nécessaires pour sa pérennité. Pour ce fait, il faut une gestion efficace voir efficiente de tout les composantes de la gestion de l'entreprise. Nous pensons que nos perspectives recevront un bon accueil et aideront les dirigent de BTI-SA à faire prospérer la société.

De façon spécifique, le présent travail se donnait pour objectif, d'une part d'analyser quelques soldes de gestion, les charges d'exploitations et la rentabilité de BTI-SA, et d'autre part, d'analyser son équilibre financier. A partir des indicateurs calculés, nous avons constaté que BTI-SA avait une structure financière déséquilibrée, l'amenant à financer la majorité de ses actifs par des sources de financements étrangères. Nous avons noté que l'entreprise n'était pas rentable, dans son exploitation comme sur le plan économique. Cette presque absence de la rentabilité est due principalement à la non maîtrise des charges d'exploitation. Face à cet état de choses, nous avons préconisé un certain nombre de mesures visant au redressement financier de l'entreprise, principalement : contrôler son niveau d'investissement ; veiller à la protection et à l'augmentation de ses capitaux propres ; maintenir, voire améliorer sa politique de gestion du cycle d'exploitation ; revoir sa politique de financement afin de réduire ces charges financières, ensuite la réduction des charges d'exploitation par la mise en place dans un bref délai d'un service contrôle de gestion en charge de la comptabilité analytique pour le calcul des coûts et enfin le respect scrupuleux du manuel de procédures afin de permettre à chacun de jouer son rôle dans la gestion de l'entreprise.

De plus pour une gestion saine et efficiente, il est intéressant que les responsables prennent de sérieuses options en augmentant le capital social ; ce qui apporterait un souffre nouveau à la gestion de ses ressources.

En effet, les différentes mesures permettront aux dirigeants de maîtriser leur cycle d'exploitation et par conséquent d'améliorer les rendements et la rentabilité économique et financière de la société pour les années à venir.

Au terme de ce travail qu'est « Analyse des résultats d'une entreprise publique », tout les aspects non certainement pas été abordés. Cependant nous espérons que nos suggestions loin d'être une exigence contribueront efficacement à l'amélioration de la gestion financière de l'entreprise et par voie de conséquence, à l'amélioration de sa performance.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. **ADAMOU Ibrahim**, (2004) « Analyse financière d'une entreprise en difficulté : Examen des problèmes et recherches des solutions aux difficultés de la LONANI au moyen de diagnostic économique et financier » MPGEO.
2. **Abel T. ZOMADJITOGNAN et Vincent OGAN**, (2013) « Analyse des causes des résultats déficitaires d'une entreprise publique : cas de BENIN TELECOMS SA »
3. **BARREAU J. et DELAHAYE J.** (2003), Gestion financière, DECF 4 Manuel et application, 12<sup>ème</sup> Edition Dunod, Paris.
4. **COHEN E.** (1991), « Gestion financière de l'entreprise et développement financier » Edition Edicef.
5. **DAYAN A. et Al.** (1999), « Manuel de gestion », édition Ellipse/AUF, vol. 2, Paris.
6. **Depallens G. et Jobard J. P** (1990), La gestion financière de l'entreprise, SIREY, Paris.
7. **KINTOGNON C. Sébastien et YAHOUEDEHOU D. Sigrade**, (2015) « Analyse des résultats déficitaires des entreprises publiques :cas de BENIN TELECOMS SA »
8. **LANGLOIS G. et MOLLET M.** (1994), « Analyse Comptable et Financière », Edition FOUCHER, Paris.
9. **Mbangala M. et Corhay A.** (2007), « Fondement de la gestion financière, Manuel et application », Edition et Université de Liège Belgique.
10. **Mbangala Mapapa** (2002), « Elément de gestion financière »
11. **Modigliani F. et Miller M.** (1958), « The costs of investment American » Edition E9A –Paris.

**12.Support de cours d'analyse financière**

**13.Yao Bruno AMOUZOU et Amavi D. B. Hospice FOLLY,**  
(2009) « Diagnostic financier d'une entreprise de bâtiments et travaux publics : cas de EWA SARL »

## ANNEXES

### ANNEXE 1 : FICHE SIGNALÉTIQUE DE BTI-SA



Raison Sociale : BENIN TELECOMS INFRASTRUCTURES SA

Siège Social : Ganhi, Avenue Clozel

Adresse : 01 BP 5959 Cotonou/République du Bénin  
Tél : (00229) 21 31 20 45 à 49  
Fax : (00229) 21 31 38 43  
Email : [dgbt@benintelecoms.bj](mailto:dgbt@benintelecoms.bj)

Date de création : Le décret N° 2015-116 du 10 Mars 2015, portant modification statutaire, réduction de capital et mise en harmonie des statuts de la société « Bénin Télécoms SA » devenue « Bénin Télécoms Infrastructures » par abréviation (BTI-SA)

Capital Social : Soixante-neuf milliards huit cent seize millions neuf cent dix mille francs CFA (69 816 910 000 FCFA)

Forme Juridique : Société Anonyme Unipersonnelle (Société d'Etat)

Registre de commerce : 09-B-4399

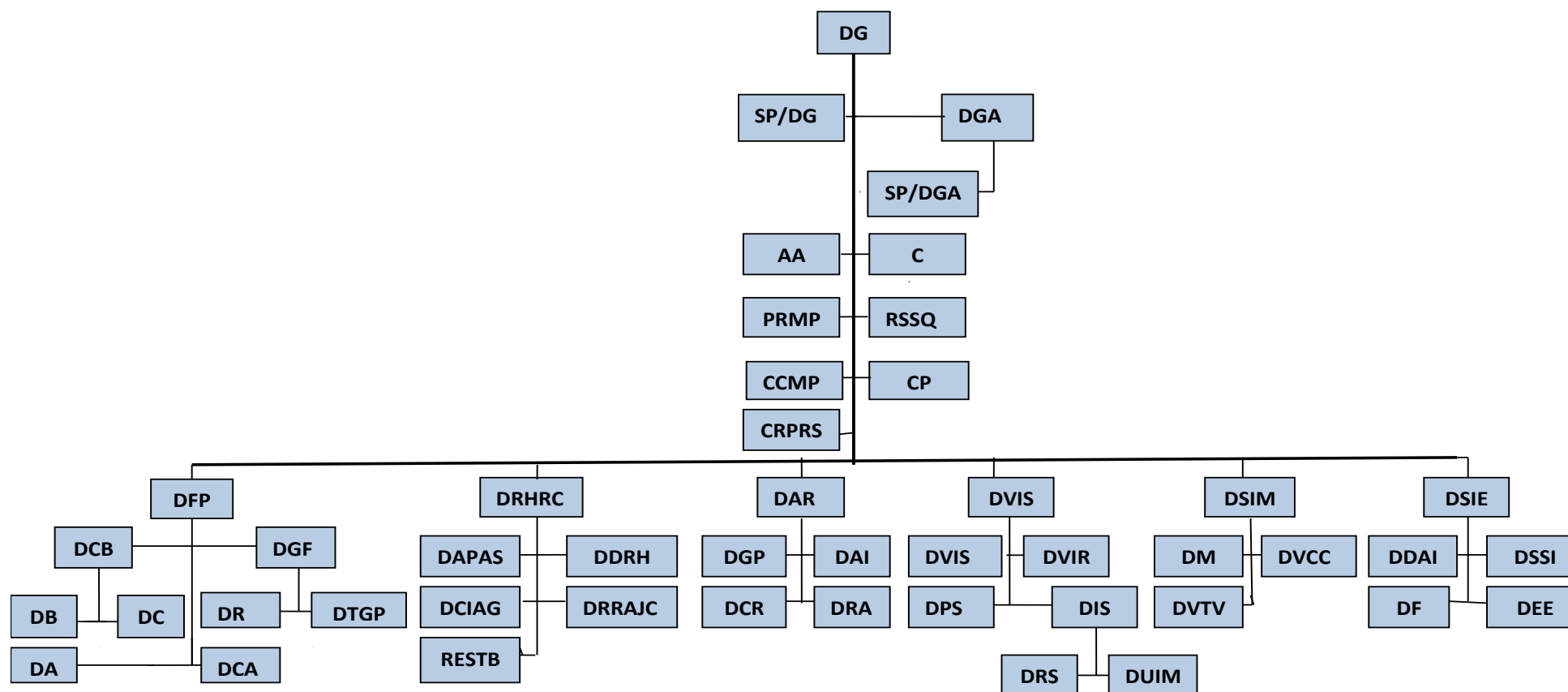
N° IFU : 4 2 0 0 9 0 1 7 9 3 9 1 4

Effectif : 333 agents dont 105 femmes au 31/12/15

Directeur Général : Mr Djalil A. ASSOUMA

ANNEXE 2 :

ORGANNIGRAMME DE BENIN TELECOMS INFRASTRUCTURES SA



## ANNEXE 3 :

**TABLEAU N°2 : BILAN RESTRUCTURE DE BTI-SA DE 2011 à 2014**

<b>ANNEES</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>POSTES ACTIFS</b>				
Immobilisations incorporelles	15 679 679 267	12 456 026 683	92 790 380	34 645 371
Immobilisations corporelles	113 426 280 071	92 824 804 695	67 830 902 023	66 431 828 805
Avances et acomptes versés sur immobilisation	663 008 443	317 573 713	625 142 796	663 008 443
Immobilisations financières	3 910 948 518	3 525 983 257	33 460 799 044	33 054 521 236
<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISE (1)</b>	<b>133 679 916 299</b>	<b>109 124 388 348</b>	<b>102 009 634 243</b>	<b>100 184 003 855</b>
Stocks	863 554 841	876 469 581	511 100 451	657 403 851
Créances et emplois assimilés	165 742 911 167	107 896 778 588	194 021 357 270	214 005 002 989
<b>TOTAL ACTIF CIRCULANT (2)</b>	<b>166 606 466 008</b>	<b>108 773 248 169</b>	<b>194 532 457 721</b>	<b>214 662 406 840</b>
Titres de placement	388 876 558	388 876 558	285 843 305	388 876 558
Valeurs à encaisser	292 622	-	1 195 594	-
Banques, chèques postaux, caisse	2 975 938 470	1 322 755 594	1 449 345 135	1 427 001 070

<b>TOTAL TRESORERIE- ACTIF (3)</b>	<b>3 365 107 650</b>	<b>1 711 632 152</b>	<b>1 736 384 034</b>	<b>1 815 877 628</b>
<b>Ecarts de conversion-Actif (4)</b>	52 260 641	-	54 941 411	63 641 719
<b>TOTAL ACTIF (1+2+3+4)</b>	<b>303 703 750 598</b>	<b>219 609 268 669</b>	<b>298 333 417 409</b>	<b>316 725 930 042</b>
<b>ANNEES</b>				
<b>POSTES PASSIFS</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Capital social	93 370 000 000	93 370 000 000	93 370 000 000	93 370 000 000
Report à nouveau	-1 200 669 535	-27 307 320 592	-28 043 250 400	-31 120 111 713
Résultat net de l'exercice	-12 555 049 048	-11 044 957 757	-8 567 687 181	-7 033 694 905
Subventions d'investissement	126 295 577	1 271 052 486	115 770 945	115 770 945
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES (1)</b>	<b>79 740 576 994</b>	<b>56 288 774 137</b>	<b>56 874 833 364</b>	<b>55 331 964 327</b>
Emprunts	25 084 630 621	22 955 911 245	23 115 477 997	20 435 192 469
Dettes d'apport à parfaire	3 841 076 010	3 841 076 010	3 841 076 010	3 841 076 010
Dettes financières diverses	5 678 522 993	3 481 187 443	5 751 329 846	5 766 356 873
Provisions réglementées et fonds assimilés	56 148 058 947	57 815 186 965	55 827 843 852	60 587 766 618
<b>TOTAL DETTES FINANCIERES (2)</b>	<b>90 752 288 571</b>	<b>88 093 361 663</b>	<b>88 535 727 705</b>	<b>90 630 391 970</b>

<b>TOTAL RESSOURCES STABLES (1+2)</b>	<b>170 492 865 565</b>	<b>144 382 135 800</b>	<b>145 410 561 069</b>	<b>145 962 356 297</b>
Dettes circulantes H.A.O. et ressources assimilées	3 069 774 710	1 630 589 732	2 861 786 933	2 891 618 153
Clients, avances reçues	849 097 088	829 557 336	189 211 617	189 211 617
Fournisseurs d'exploitation	96 672 211 424	20 626 719 278	113 298 673 214	125 071 657 577
Dettes fiscales	20 367 760 280	7 282 592 701	25 795 364 525	28 661 727 380
Dettes sociales	5 362 154 924	4 144 517 718	3 650 364 820	3 078 863 164
Autres dettes	5 129 727 076	40 080 797 517	3 992 368 481	8 391 754 161
Risques provisionnés	-	9 460 118	-	-
<b>TOTAL PASSIF CIRCULANT (3)</b>	<b>131 450 725 502</b>	<b>74 604 234 400</b>	<b>149 787 769 590</b>	<b>168 284 832 052</b>
Banques, crédits de trésorerie et d'escompte	-	-	-	-
Banques, découverts	1 760 159 531	622 898 469	3 126 449 270	2 459 944 112
<b>TOTAL TRESORERIE-PASSIF (4)</b>	<b>1 760 159 531</b>	<b>622 898 469</b>	<b>3 126 449 270</b>	<b>2 459 944 112</b>
<b>Ecart de conversion-Passif (5)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>8 637 480</b>	<b>18 797 581</b>
<b>TOTAL PASSIF (1+2+3+4+5)</b>	<b>303 703 750 598</b>	<b>219 609 268 669</b>	<b>298 333 417 409</b>	<b>316 725 930 042</b>

**Source : conçu par nous-mêmes à partir des états financiers de 2011 à 2014 de BTI-S.A.**

## ANNEXE 4

**TABLEAU N°3: PRESENTATION DES INDICATEURS DETERMINANT L'EQUILIBRE FINANCIER : FRN, BFR et TN de « BTI-SA »**

Années Eléments	2011	2012	2013	2014
Capitaux permanents(1)	<b>170 492 865 565</b>	<b>144 382 135 800</b>	<b>145 410 561 069</b>	<b>145 962 356 297</b>
Actifs immobilisés(2)	<b>133 679 916 299</b>	<b>109 124 388 348</b>	<b>102 009 634 243</b>	<b>100 184 003 855</b>
<b>FRN = (1) – (2)</b>	<b>36 812 949 266</b>	<b>35 257 747 452</b>	<b>43 400 926 826</b>	<b>45 778 352 442</b>
Actifs circulant (3)	<b>166 606 466 008</b>	<b>108 773 248 169</b>	<b>194 532 457 721</b>	<b>214 662 406 840</b>
Passif circulant (4)	<b>131 450 725 502</b>	<b>74 604 234 400</b>	<b>149 787 769 590</b>	<b>168 284 832 052</b>
<b>BFR = (3) – (4)</b>	<b>35 155 740 506</b>	<b>34 169 013 769</b>	<b>44 744 688 131</b>	<b>46 377 574 788</b>
FRN (5)	<b>36 812 949 266</b>	<b>35 257 747 452</b>	<b>43 400 926 826</b>	<b>45 778 352 442</b>
BFR (6)	<b>35 155 740 506</b>	<b>34 169 013 769</b>	<b>44 744 688 131</b>	<b>46 377 574 788</b>
<b>TN = (5) - (6)</b>	<b>1 657 208 760</b>	<b>1 088 733 683</b>	<b>-1 343 761 305</b>	<b>-599 222 346</b>

**Source :** Conçu par nous-mêmes à partir des états financiers de 2011 à 2014 de BTI-S.A.

## ANNEXE 5

TABLEAU N° 4 : COMPTE DE RESULTATS

ANNEES ELEMENTS	2011	2012	2013	2014
+Ventes de marchandises	7 713 136	4 793 727	5 477 966	3 733 558
+Ventes de produits fabriqués	0	0	0	0
+Travaux, services vendus	29 867 018 018	32 429 071 856	20 309 094 847	24 059 221 712
+Production stockée	0	0	0	0
+Production immobilisée	0	0	0	0
-Achats de marchandises	0	0	46 667 141	10 315 395
-Achats de matières premières et fourniture liées	132 966 107	222 858 181	100 009 406	121 060 287
+ Variation de stocks de marchandises	0	0	0	0
+Variation de stocks de matières premières	256 246 041	14 467 362	24 633 526	-41 997 014
<b>MARGE SUR CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>29 485 519 006</b>	<b>32 196 540 040</b>	<b>20 143 262 740</b>	<b>24 073 576 602</b>
Marge sur chiffre d'affaires	29 485 519 006	32 196 540 040	20 143 262 740	24 073 576 602
Produits accessoires	729 696 854	835 678 790	671 166 174	945 240 520
+Subventions d'exploitation	0	0	0	0
+Autres produits	3 052 326 727	2 471 192 837	28 529 898	29 307 402
-Autres achats	10 117 120 769	6 708 399 911	8 410 127 237	10 576 393 165
-Variation de stocks	129 997 549	5 188 575	65 999 360	-3 415 637
-Transports	39 974 831	75 881 121	76 312 883	48 775 869
-Services extérieurs	3 348 993 284	3 787 550 753	3 003 965 972	1 680 008 139
-Impôts et taxes	315 843 491	1 985 229 030	388 958 618	301 650 912
-Autres charges	14 375 194	76 776 847	2 305 223 250	244 384 798

<b>VALEUR AJOUTEE (VA)</b>	<b>19 301 237 469</b>	<b>22 864 385 430</b>	<b>6 592 371 492</b>	<b>12 200 327 278</b>
Valeur ajoutée	19 301 237 469	22 864 385 430	6 592 371 492	12 200 327 278
-Charges de personnel	7 854 646 076	6 684 856 194	3 568 881 750	5 034 660 092
<b>EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION (EBE)</b>	<b>11 446 591 393</b>	<b>16 179 529 236</b>	<b>3 023 489 742</b>	<b>7 165 667 186</b>
EBE	11 446 591 393	16 179 529 236	3 023 489 742	7 165 667 186
+Reprises de provisions	790 538 121	6 763 101 593	0	511 904 995
+Transferts de charges	0	0	5 971	0
-Dotations aux amortissements et aux provisions	21 698 248 234	32 920 795 724	15 912 511 144	9 377 687 431
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION (A)</b>	<b>-9 461 118 720</b>	<b>-9 978 164 895</b>	<b>-12 889 015 431</b>	<b>-1 700 115 250</b>
+ Revenus financiers	157 759 774	134 136 364	138 295 455	139 500 001
-Pertes de change	50 996 106	30 569 087	14 482 713	2 215 402
+Gains de change	140 680 018	5 667 593	785 291	4 340 801
<b>RESULTAT FINANCIER AVANT CHARGES FINANCIERES, AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS</b>	<b>247 443 686</b>	<b>109 234 870</b>	<b>124 598 033</b>	<b>141 625 400</b>
Résultat financier avant charges financières, amortissements et provisions	247 443 686	109 234 870	124 598 033	141 625 400
-Dotations aux amortissements financiers	0	0	0	4 914 775 975
+Reprise de provision	289 107 495	0	3 472 361 700	1 398 657 902
+Transferts de charges	0	0	0	0
<b>RESULTAT FINANCIER APRES AMORTISSEMENT FINANCIER (B)</b>	<b>536 551 181</b>	<b>109 234 870</b>	<b>3 596 959 733</b>	<b>-3 374 492 673</b>
+Produit des cessions immobilisées	0	21 703 319	2 491 771 005	0

+Produit HAO	-263 753 314	0	0	0
-Valeur comptable des cessions immobilisées	0	0	0	0
<b>RESULTAT EXCEPTIONNEL AVANT AMORTISSEMENT EXCEPTIONNEL</b>	<b>-263 753 314</b>	<b>21 703 319</b>	<b>2 491 771 005</b>	<b>0</b>
Résultat exceptionnel avant amortissement exceptionnel	-263 753 314	21 703 319	2 491 771 005	0
+Reprise HAO	10 524 632	588 165 402	0	0
+Transferts de charges	0	0	0	0
-Dotation HAO	0	0	0	0
<b>RESULTAT EXCEPTIONNEL APRES AMORTISSEMENT EXCEPTIONNEL (C)</b>	<b>-253 228 682</b>	<b>609 868 721</b>	<b>2 491 771 005</b>	<b>0</b>
Résultat exceptionnel après amortissement exceptionnel	-253 228 682	609 868 721	2 491 771 005	0
<b>+EBIT = (A+B+C)</b>	<b>-9 177 796 221</b>	<b>-9 259 061 304</b>	<b>-6 800 284 693</b>	<b>-5 074 607 923</b>
-Charges financières	3 147 719 617	1 536 374 870	1 610 009 446	1 771 525 514
<b>RESULTAT TOTAL AVANT IMPOT (EBT)</b>	<b>-12 325 515 838</b>	<b>-10 795 436 174</b>	<b>-8 410 294 139</b>	<b>-6 846 133 437</b>
EBT	-12 325 515 838	-10 795 436 174	-8 410 294 139	-6 846 133 437
-Impôt	229 533 210	249 521 583	157 393 042	187 561 468
-Participation des travailleurs	0	0	0	0
<b>RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>-12 555 049 048</b>	<b>-11 044 957 757</b>	<b>-8 567 687 181</b>	<b>-7 033 694 905</b>

**Source** : Conçu par nous-mêmes à partir des états financiers de 2011 à 2014 de BTI-S.A.

## ANNEXE 6

**TABLEAU N°5** : Poids des Charges d'Exploitation par rapport aux Produits

POSTES	ANNEES			
	2011	2012	2013	2014
Charges d'exploitation(CE)	43 908 411 576	52 482 003 698	33 903 290 287	27 249 523 437
Produits d'exploitation(P)	34 447 292 856	42 503 838 803	21 014 274 856	25 549 408 187
CE/P	127,50	123,50	161,33	106,65

**Source** : Conçu par nous-mêmes à partir des états financiers de 2011 à 2014 de BTI-S.A.

## ANNEXE 7

**TABLEAU N°6** : Analyse de la rentabilité du point de vue économique, financière et de l'effet de levier

POSTES	ANNEES			
	2011	2012	2013	2014
ROI	-3,02%	-4,22%	-2,28%	-1,60%
ROE	-15,70%	-19,60%	-15,00%	-12,70%
EFFET DE LEVIER FINANCIER	-12,68%	-15,38%	-12,72%	-11,10%

**Source** : Conçu par nous-mêmes à partir des états financiers de 2011 à 2014 de BTI-S.A.

## TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT .....	i
DEDICACE 1 .....	ii
DEDICACE 2 .....	iii
REMERCIEMENTS .....	iv
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....	vi
LISTE DES TABLEAUX .....	viii
LISTE DES GRAPHIQUES .....	ix
SOMMAIRE .....	x
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE 1 : LE CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE.....	3
SECTION 1: PRESENTATION DE BENIN TELECOMS	
INFRASTRUCTURES SA .....	3
PARAGRAPHE 1 : HISTORIQUE, MISSIONS ET ACTIVITES DE BTI-SA.	
.....	3
1-1- HISTORIQUE.....	3
1-2- MISSIONS .....	5
1-3- ACTIVITES .....	6
PARAGRAPHE 2 : Ressources, Environnements, Organisations et	
attributions de Bénin Télécoms Infrastructures SA.....	7
2-1- Ressources .....	7
2-2- ENVIRONNEMENTS .....	9
2-3- Organisations et attributions de Bénin Télécoms Infrastructures S.A..	11
SECTION 2 : DEROULEMENT DU STAGE .....	15
PARAGRAPHE 1 : Services parcourus et travaux effectués .....	15
1-1- Services Parcourus.....	15
1-2- Travaux effectués .....	17
PARAGRAPHE 2: Difficultés rencontrées, expériences acquises .....	19
2-1-Difficultés rencontrées.....	19
2-2-Expériences acquises .....	20
CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE	
RECHERCHE.....	21
SECTION1 : PROBLEMATIQUE, INTERET, OBJECTIFS ET	
HYPOTHESES DE RECHERCHE.....	21
PARAGRAPHE 1 : PROBLEMATIQUE ET INTERET DE L'ETUDE.....	21
1-1- Problématique.....	21
1-2- Intérêt de l'étude.....	23

PARAGRAPHE 2 : OBJECTIFS ET HYPOTHESES DE L'ETUDE .....	24
2-1- OBJECTIFS .....	24
2-2- HYPOTHESES DE L'ETUDE .....	24
SECTION 2 : REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	25
1-1- Clarification des concepts .....	25
1-2- Synthèse de la littérature.....	34
PARAGRAPHE 2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	36
2-1- LA COLLECTE DES DONNEES .....	36
2-2-TRAITEMENT DES DONNEES. ....	37
2-3-STRATEGIE ET VERIFICATION DES HYPOTHESES .....	38
2-4-LES LIMITES DE L'ETUDE.....	38
CHAPITRE 3 : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE .....	40
SECTION 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS .....	40
PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION DU BILAN RESTRUCTURE ET ANALYSE DE L'EQUILIBRE FINANCIER.....	40
1-1- PRESENTATION DU BILAN RESTRUCTURE .....	40
1-2- ANALYSE DE L'EQUILIBRE FINANCIER .....	43
PARAGRAPHE 2 : PRESENTATION DU COMPTE DE RESULTATS, ANALYSE DES CHARGES D'EXPLOITATION ET ETUDE DE LA RENTABILITE.....	45
2-1- PRESENTATION DU COMPTE DE RESULTATS .....	45
2-2- ANALYSE DES CHARGES D'EXPLOITATION .....	47
2-3- ETUDE DE LA RENTABILITE .....	47
SECTION 2 : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTIONS .	50
PARAGRAPHE 1 : VERIFICATION DES HYPOTHESES.....	50
1-1- VERIFICATION DE L'HYPOTHESE 1.....	50
1-2- VERIFICATION DE L'HYPOTHESE 2.....	50
PARAGRAPHE 2 : SUGGESTIONS ET CONDITIONS DE MISES EN OEUVRE .....	51
2-1- SUGGESTIONS.....	51
2-2- CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE .....	52
CONCLUSION .....	53
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	55
ANNEXES.....	57
TABLE DES MATIERES .....	68