

INTRODUCTION GENERALE

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

Le secteur des télécommunications étant un secteur clé de toute économie mérite une attention assez particulière. En effet, l'importance des télécommunications s'explique tout simplement par le fait qu'aucune économie ne peut fonctionner sans communication entre les agents économiques qui la composent.

Depuis quelques années, ce secteur connaît au sein des économies actuelles une mutation profonde caractérisée par la privatisation totale ou partielle des opérateurs publics des télécommunications et de la refonte des réglementations relatives à l'accès aux marchés des télécommunications, à la fourniture des services aux usagers et aux systèmes de tarifications. Cette réforme institutionnelle et réglementaire, généralement suscitée par l'évolution rapide des techniques de télécommunications et de la structure de la demande de services de télécommunication, a pour ainsi dit éliminer les conditions monopolistiques naturelles et donc permis à de nombreux exploitants de fournir profitablement ces services aux consommateurs. Le nouvel environnement, à son tour, influence notablement la structure et l'organisation du secteur.

Depuis son accession à l'indépendance, la gestion des télécommunications au Bénin a été assurée par l'Etat Béninois à travers l'Office des Postes et Télécommunications (OPT). Cet établissement public à caractère industriel assurait l'exploitation du service public des postes et télécommunications jusqu'en 1999, année d'ouverture de ce secteur stratégique de l'économie béninoise aux opérateurs privés.

Cette ouverture s'est opérée dans le cadre d'une série de réformes globales du secteur qui prévoyaient la création d'un nouveau cadre légal et réglementaire pour doter le Bénin d'un réseau moderne de télécommunication disponible et accessible au plus grand nombre de Béninois. Ces réformes qui découlent de la « Note de stratégie du secteur des télécommunications » adoptée par

le conseil des Ministres du 9 juin 1999 incluait entre autres la scission de l'OPT prévue courant 2000 en deux entités, l'une des télécommunications et l'autre de la poste, l'ouverture à hauteur de 30% du capital de l'entité des télécommunications au privé et la création d'un organe autonome de régulation du secteur des télécommunications.

Ces mesures venaient en complément de la décision du gouvernement, prise au début de l'année 1999, de libéraliser le secteur de la téléphonie, en ouvrant celui-ci à la technologie GSM et en attribuant deux licences à des opérateurs privés et une à l'opérateur public. Suite à ces mesures, nous assisterons à la scission effective de l'OPT en 2005 de laquelle naîtront la poste du Bénin SA et Bénin Télécoms SA. En outre, soulignons que le Bénin compte déjà à ce jour quatre opérateurs privés de GSM à savoir Moov, MTN, Bell Bénin Communications et Glo Bénin qui partagent le marché de GSM avec l'opérateur public Libercom qui n'est qu'un détachement de Bénin Télécoms. Cependant, Bénin Télécoms Infrastructures se trouve confrontée depuis sa naissance à de nombreuses difficultés qui entravent sa rentabilité. Ces difficultés sont essentiellement liées au laxisme observé dans la gestion de la société, aux multiples crises traversées auparavant par la société ainsi qu'aux conséquences des relations mal définies existant entre l'opérateur public et les opérateurs privés.

Pour remédier à cet état de chose, il importe donc de soumettre la société à un diagnostic complet. C'est pourquoi nous avons choisi de mûrir notre réflexion sur le thème « Analyse de structure financière et la rentabilité d'une entreprise publique : cas de Bénin Télécoms Infrastructures SA »

Cette étude se fera sur une période de référence de trois ans et s'articulera autour de trois chapitres. Le premier chapitre sera consacré au cadre institutionnel de l'étude. Dans le second chapitre, nous présenterons le cadre théorique de l'étude et la méthodologie de recherche et le troisième chapitre pour finir, sera consacré au diagnostic de Bénin Télécoms Infrastructures SA au moyen des données issues des états financiers et des informations issues des divers entretiens et en fin, à la proposition de quelques actions susceptibles d'améliorer les performances de l'entreprise.

**CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE
L'ETUDE**

SECTION 1 : Présentation de Benin Télécoms Infrastructures SA

Paragraphe 1: Historique, Mission et Vision de Benin Télécoms Infrastructures SA

1 .1. Historique

Comme toute entreprise, BT-S.A. devenue BTI SA par décret n°2015-116 du 10 mars 2015, a une histoire, laquelle débuta avec la création du service des Postes Téléphones et Télégraphes (PTT) le 1^{er} juillet 1890, par l'administrateur français, chargé des établissements du Golfe du Guinée Monsieur **VICTOR BALLOT**

Ce service fut ensuite transféré à l'Etat du Dahomey, peu après la conférence marquant le début de l'Afrique Occidentale Francophone (**AOF**), par décret n°80pct/mt du 30 juin 1959.

Il devint quelques mois plus tard l'Office des Postes et Télécommunications (**OPT**). L'OPT était donc un établissement à caractère industriel et commercial, créé par la loi N°59-32 du 19 décembre 1959 et jouissant d'une personnalité juridique et d'une autonomie financière.

Régi par les dispositions de la loi N°88-05 du 26 Avril 1988 portant création, organisation et fonctionnement des entreprises publiques, semi-publiques et celles du statut approuvé par le décret N°89-156 du 25 Avril 1989, l'OPT par le biais de ses deux directions, assurait l'exploitation du service public des postes et Télécommunications et l'exécution de ses programmes d'équipement. Il s'agissait de :

- La direction des services Postaux qui était chargée de la vente des timbres, du transfert et de la distribution des courriers ;
- La direction de Bénin Télécom SA qui offrait les prestations de services de télécommunication.

Ainsi, Bénin Télécoms SA a été créé par décret N°2004-260 du 5 Mai 2004 et est une société anonyme bénéficiant de son propre budget et de son programme d'action. Son capital social était de cinq cent million de FCFA (500000000) avant l'évaluation de l'apport des biens et est passé à quatre-vingt-treize milliards trois cent soixante-dix million de FCFA (9337000000) après l'évaluation de l'apport des biens à son siège sociale à Ganhi avenue CLOZEL. Par ailleurs, dans le but de diversifier ces performances, Bénin Télécoms SA est devenue Bénin Télécoms Infrastructures SA avec un capital social de soixante-neuf milliards huit cent seize million neuf cent dix mille FCFA (69816910000) par décret n°2015-116 du 10 mars 2015 portant modification statutaire, réduction du capital et mise en harmonie des statuts de la société « Bénin Télécoms » SA devenue « Bénin Télécoms Infrastructure » SA par abréviation

(BTI-SA). Cette réduction du capital a permis la création de Bénin Télécoms Service SA (BTS-SA) qui s'occupe de la téléphonie, Internet et services détaillé à valeur ajoutée.

1.2. Mission

La principale mission que s'est assignée BTI-SA est d'être reconnue comme la meilleure plateforme de services de télécommunication. Dans le but d'atteindre sa mission, BTI-SA a procédé à la diversification de ses infrastructures nationales qu'internationales grâce à sa politique infrastructurelle. En effet, dans le domaine international, BTI disposait seulement de 2 mégabits par seconde. Le 06 mai 2003, BTI entre en possession du câble SAT-3 (South Africa Transit 3) avec une capacité de 45 mégabits par seconde et quatre ans plus tard, cette bande passante est complétée à 155 mégabits par seconde. Mais aujourd'hui BTI dispose de 2 câbles internationaux. Il s'agit du câble SAT-3 (South Africa Transit 3) avec une capacité de 40Gbits par seconde et du câble ACE (Africa Coast to Europ) avec une capacité de 5Gbits par seconde. Dans le domaine d'infrastructure national, BTI dispose de 1320 km de liaisons à fibres optiques permettant de relier non seulement toutes les régions du pays entre elles mais aussi et surtout le Bénin à ses voisins à savoir : le Burkina Faso, le Niger, le Nigeria et le Togo. Certes, de nombreux objectifs ont été réalisés mais la mission principale n'est pas atteinte et c'est pour cela que BTI s'est donné un certain nombre de perspectives.

1.3. Vision

Comme vision, BTI SA envisage : la construction de 1982 ,5 km pour atteindre 3332,5km, une capacité comprise entre 96 et 120 Fibres, une technologie de transport DWDM, une topographie fortement maillée, itinéraire sécurisé, un service de location de fibres noire de capacité le droit de passage et de très haut débit dans les nouveaux point de présence et enfin un taux de sécurité garantie à 100%

1.4. Les ressources de BTI SA

➤ Les Ressources Humaines

Ce sont les employés de Bénin Télécoms Infrastructures SA ayant pour mission d'assurer sa bonne marche à travers les différentes tâches auxquelles ils sont affectés. Ils sont sous l'autorité

du Directeur Général, principal coordinateur. Le tableau suivant présente la répartition du personnel permanent par catégorie socioprofessionnelle.

Tableau N°1 : Effectif du personnel permanent par catégorie socioprofessionnelle

Qualification	Sexe		Total
	Masculin	Féminin	
Personnel Cadre	45	30	75
Personnel de Maitrise	85	44	128
Personnel d'Exécutions	71	29	101
Total	202	103	305

Sources : documents de BTI SA

➤ **Les ressources matérielles**

Comme ressources matérielles, BTI dispose essentiellement :

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

➤ **Les ressources financières**

Les ressources financières sont issues des capitaux propres et ressources assimilées telles que : le capital social, les subventions, les réserves et le revenu de la prise de participation effectuées dans les sociétés nationales et internationales.

1.5. Organisation interne de BTI SA

Sur initiative du ministre de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication du Bénin, un forum sur le développement de Bénin Télécoms SA devenue Bénin Télécoms Infrastructures SA par décret n°2015-116 du 10 mars 2015 a été tenu les 21 et 22 novembre 2013 à Grand-Popo avec comme objectif principal de donner une nouvelle orientation à l'entreprise afin de la rendre plus compétitive dans le secteur des télécommunications.

Dans le cadre de la mise en œuvre des recommandations issues de ces assises, le Gouvernement béninois a officiellement mis Bénin Télécoms Infrastructures SA sur la voie des réformes. Pour conduire à terme lesdites réformes, une nouvelle organisation interne et une nouvelle équipe dirigeante ont été mises en place par Monsieur Djalil A. ASSOUMA, Directeur Général de Bénin Télécoms SA portée au sommet du management de l'entreprise le 27 mars 2014.

Cette nouvelle organisation interne est composée d'un conseil d'Administration qui comprend sept membres, d'une Direction Générale présidée par un Directeur Générale(DG) assisté par un Directeur Adjoint (DGA), d'une Direction des Ressources Humaine, Réglementation et communication(DRHRC), d'une Direction de Système Informatique et Energie(DSIE), d'une Direction Veille Ingénierie et Support(DVIS), d'une Direction Solution Infrastructures Marketing(DSIM), d'une Direction Audit et Risque(DAR) et d'une Direction des Finances et du Patrimoine(DFP). Présentation de BTI (Annexe)

Paragraphe 2 : Mécanisme de fonctionnement de la DFP et présentation de l'activité et produits de BTI SA

2.1. Mécanisme de fonctionnement de la DFP

La Direction des Finances et du Patrimoine (DFP)

Il sera mis un accent particulier sur l'organisation de cette direction car elle est la direction où s'est déroulé notre stage pendant trois (03) mois. La DFP assure l'élaboration du budget et le suivi de son exécution, la tenue des différents comptabilités et l'établissement des états financiers, l'élaboration des tableaux de bord financiers, le suivi de la trésorerie et la gestion financière, le suivi de la gestion des mesures de dépenses et en fin le suivi de la fiscalité.

Elle est composée de :

2.1.1. La Division Comptabilité

➤ Comptabilité générale

Elle procède à l'enregistrement comptable de tous les faits marquants de vie de la société. La comptabilisation est assurée grâce au logiciel de comptabilité « **SUN ACCOUNT** ». L'inconvénient du système de gestion comptable et financière est qu'il n'existe pas un logiciel intégré. Cette situation entraîne la reprise de saisies de données, ce qui multiplie les risques d'erreur et de retard dans la confection des états financiers. On note également au niveau de cette division un manque de matériels informatiques de pointe pour l'exécution des tâches.

➤ **Comptabilité analytique et fiscalité**

Elle assure la tenue de la comptabilité analytique, l'élaboration des états financiers analytiques et des relations avec les structures de l'Etat en matière de fiscalité. Compte tenu de la complexité de l'analyse différentielle des charges de BTI-SA, cette division n'est pas encore arrivée à élaborer les états analytiques. On remarque un caractère non performant de la comptabilité analytique. Quant à la fiscalité, BTI-SA assiste aujourd'hui à un acharnement des receveurs, ce qui fait qu'elle paie énormément d'impôt suite à la décentralisation et à son nouveau statut qui est désormais celui d'une société anonyme.

En fin, il manque un peu de coordination entre les différentes directions de BTI-SA, chaque direction conçoit sa stratégie et la met en œuvre. C'est pourquoi lors du lancement d'un projet, les techniciens élaborent seuls leurs politiques et les exécutent.

2.1.2. Autres Divisions

➤ **Division Budget**

S'agissant de la préparation du budget, la division budget centralise les propositions de budget faites par tous les services de l'entreprise. Ces propositions font l'objet de discussion en rapport avec les programmes d'action au sein d'une commission budgétaire présidée en personne par le Directeur Général afin d'arrêter les prévisions à soumettre au Conseil d'Administration de l'entreprise.

Le suivi de l'exécution du budget se fait à la fin de chaque mois à travers les états mensuels de suivi budgétaire, ce système de contrôle à posteriori ne permet pas d'éviter ou prévoir les dépassements de crédits budgétaires.

➤ **Division trésorerie et gestion financière**

Division pivot au sein de la Direction des Finances et du Patrimoine (DFP) en matière de gestion des flux financiers, elle assure le suivi des comptes bancaires. Cela se fait à travers le rapprochement des informations collectées chaque matin au sein de l'entreprise et au niveau de la banque car le système de gestion informatique de la trésorerie en date n'est pas fonctionnel. Les titres de paiement déposés aux différents guichets de BTI-SA sont périodiquement acheminés vers la DFP. Au sein de cette Direction, seules les sections Trésorerie et Ténue des comptes sont habilitées à procéder à leur remise à l'encaissement.

En effet, les animateurs de cette section préparent des bordereaux de remise à leur disposition par banques qu'ils font signer par le Directeur des Finances et du Patrimoine après avoir recueilli respectivement les visas du chef de section et du chef de division. Ce dossier est ensuite transmis

à la banque pour le positionnement des comptes. Le règlement des dépenses de trésorerie tenue hebdomadairement. Les intentions d'achat sont exprimées par les services bénéficiaires conformément, au budget de l'exercice et exécutées par la Division de l'Approvisionnement et de la logistique. La plupart du temps, on aboutit à une situation où les engagements arrivés à échéance dépassent largement les ressources disponibles de l'entreprise et cela entraîne indubitablement une trésorerie déficitaire. Ceci concerne aussi le rançonnement des emprunts qui se fait suivant un échéancier préétabli et arrêté de commun accord avec les bailleurs de fonds. Cette situation confirme la mauvaise planification des dépenses.

Remarquons aussi que les produits bancaires offerts à BTI-SA par les banques étaient mal choisis. Ce qui entraînait des charges financières énormes au lieu de rapporter des produits. Tout ceci a un impact sur le résultat et un mauvais choix des produits bancaires.

2.2. Présentation des Activités et des Produits de Bénin Télécoms Infrastructures S.A.

Il s'agira dans la présente partie de mettre un accent sur les différentes activités et produits de la société.

Le cœur de métier de Bénin Télécoms SA s'articule principalement autour des solutions suivantes : Interconnexion de sites distants, Hébergements professionnels, la commercialisation d'infrastructures larges bandes, la commercialisation de capacité sur les câbles à fibre optique, de Co localisation et de trafic voix. BTI-SA est également spécialisé dans la conception, l'installation, l'exploitation et la maintenance des réseaux de télécommunication fixe et mobile ; la fourniture des services liés aux technologies de l'information et de la communication. Ainsi, comme produit, BTI-SA met à disposition de sa clientèle une diversité de produit tels que : les infrastructures à larges bandes, la capacité sur les câbles à fibres optiques, la Co localisation et le trafic de voix.



CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Section 1: Problématique de l'étude, Objectifs et hypothèses de recherche.

Paragraphe 1 : Problématique et intérêt du sujet

1.1. Problématique

Plusieurs auteurs définissent l'entreprise selon leur domaine de formation. Il s'agit : des juristes, des spécialistes en sciences de gestion, et en sciences humaines. D'une manière générale, l'entreprise est une unité autonome produisant des biens et des services destinés à un marché concurrentiel ou monopolistique en vue de réaliser un profit. Elle joue un rôle capital dans la vie économique et socioculturelle d'une nation.

Dans les pays en développement, beaucoup d'entreprise sont créées par l'Etat et exercent leurs activités sous la tutelle de celui-ci. Elles sont composées des entreprises dont la mission est d'assurer l'intérêt public telles que : la SBEE, la SONEB et celles dont l'objectif est de contribuer à l'accroissement de la richesse nationale telles que : la POSTE DU BENIN SA, BENIN TELECOMS INFRASTRUCTURES SA afin de résorber des problèmes sociaux. Ces sociétés d'Etat sont en général mal gérées puisque les études antérieures faites sur leurs états financiers, révèle qu'elles affichent le plus souvent des résultats déficitaires. C'est le cas de Bénin Télécoms Infrastructures SA, entreprise sur laquelle porte notre étude afin de mieux comprendre les problèmes qui minent son bon fonctionnement.

Comme toutes les activités d'une entreprise se traduisent en flux financier, la gestion correcte de ces flux est nécessaire sinon, l'entreprise dépérit et meurt. L'analyse financière en tant qu'instrument de suivi, d'évaluation et de contrôle de gestion permet aux dirigeants de l'entreprise de comprendre, d'expliquer, de décider et de prévenir les situations délicates.

La théorie financière appliquée à une entreprise utilise conjointement le concept d'analyse financière et de diagnostic financier. L'analyse devient alors un ensemble de travaux qui permettent d'étudier la situation de l'entreprise, d'interpréter les résultats et de prendre les décisions qui impliquent des flux monétaires. Son but est de porter un jugement destiné à éclairer les actionnaires, les dirigeants, les salariés et les tiers sur l'état de fonctionnement d'une firme face aux risques auxquels elle est exposée, en servant d'information et de source externe. Les activités de l'analyse financière englobent la collecte des données significatives et leurs interprétations afin de tirer des conclusions sur l'état financier d'une entreprise, sa politique d'endettement et de refinancement.

En effet, la mise en pratique de cette discipline dans les sociétés d'Etat a permis de faire le constat selon lequel, la plupart des entreprises publiques, tout comme Bénin Télécoms

Infrastructures SA n'arrivent pas à décider et à mettre en œuvre une structure financière pouvant conduire à la rentabilité espérée. Pour mieux comprendre les causes qui mettent en difficulté la structure financière de BTI-SA, nous allons essayer de trouver des réponses aux questions spécifiques suivantes :

- La structure financière de Bénin Télécoms Infrastructures SA est-elle adaptée ?
- Quel est le niveau de rentabilité économique, financière et commerciale de Bénin Télécoms Infrastructures SA?

Le souci de répondre à ces questions nous amène à orienter nos travaux de recherche sur :

«L'Analyse de la structure financière et de la rentabilité d'une entreprise publique : cas de Bénin Télécoms Infrastructures SA ».

A travers ce thème nous nous sommes proposé de faire un diagnostic afin de contribuer à remédier aux maux qui minent son bon fonctionnement et de suggérer des solutions adéquates.

1.2. Intérêt de l'étude

Avant d'aborder le vif du sujet, il est nécessaire de préciser le motif du choix de celui-ci puis après nous allons présenter successivement l'intérêt pour Bénin Télécoms Infrastructures SA et l'intérêt scientifique. Le choix de notre sujet traité dans ce travail a été motivé par le fait que Bénin Télécoms Infrastructures SA est spécialisé dans la commercialisation de capacité sur les câbles à fibres optique terrestre, maritime et d'infrastructures à large bandes. Aussi, elle est spécialisée dans la conception, l'installation, l'exploitation et la maintenance des réseaux de télécommunication fixe et mobile etc. Par conséquent une entreprise œuvrant dans le domaine des télécommunications doit être financièrement équilibrée et rentable pour assurer régulièrement ses activités.

1.3. Intérêt pour Bénin Télécoms Infrastructures SA

Cette étude pourra être bénéfique pour Bénin Télécoms Infrastructures S.A étant donné qu'elle va dégager sa santé financière. Elle pourra aussi intéresser les partenaires de cette institution qui suivent de près sa gestion. En fin l'étude présente l'intérêt à une entreprise commerciale, prestataire de service soucieuse d'assurer sa pérennité car l'analyse financière est un dynamique instrument et indispensable à la gestion éclairée de toute entreprise par les renseignements qu'elle est susceptible de fournir.

1.4. Intérêt scientifique

Etant donné que notre travail est un travail de recherche dans le domaine de la gestion, il constitue un document qui met en évidence des données réelles, qualitatives et vérifiables pouvant servir à d'autres recherches ultérieures.

Paragraphe 2 : Objectifs et Hypothèses de travail

Dans ce paragraphe nous présenterons les objectifs ainsi que les hypothèses de notre recherche.

2.1– Objectifs de l'étude

Nous pouvons décomposer les objectifs poursuivis en objectif général et en objectifs spécifiques.

2.1.1– Objectif général

L'objectif général de cette étude, est d'étudier la structure financière et la rentabilité de Bénin Télécoms Infrastructures SA.

2.1.2 – Objectifs spécifique

Partant de l'objectif général, nous nous sommes fixés deux (02) objectifs spécifiques que sont :

- Etudier la structure financière de Bénin Télécoms Infrastructures S.A. ;
- Apprécier la rentabilité de Bénin Télécoms Infrastructures SA ;

2.2 – Hypothèses de l'étude

Pour atteindre ces objectifs, nous axerons nos recherches sur les hypothèses suivantes :

- La fragilité de la structure financière de Bénin Télécoms Infrastructures S.A. explique le déséquilibre financière préoccupant qui caractérise son exploitation ;
- Les dysfonctionnements de l'activité de Bénin Télécoms Infrastructures SA ne favorisent pas sa rentabilité.

Section 2 : Revue de littérature et méthodologie du travail

Cette section présente dans son premier paragraphe la revue de littérature puis le second paragraphe sera consacré à la démarche méthodologique de l'étude

Paragraphe 1 : Revue de littérature

Le but de l'analyse financière est de réaliser une évaluation d'entreprise, selon le cas :

- Soit pour évaluer la solvabilité de l'entreprise (pour lui consentir un crédit par exemple, et plus généralement pour nouer des relations d'affaires avec elle) :
- Soit pour estimer la valeur de l'entreprise dans une optique de cession de participation d'achat ou de vente d'actions en bourse : évaluation d'actions boursières.

1.1. Définition de l'analyse financière

Plusieurs auteurs ont essayé de donner une définition de l'analyse financière.

L'analyse financière est un ensemble de réflexions et de travaux qui permettent à partir de l'étude de documents comptables et financiers, de caractériser la situation financière de l'entreprise, d'interpréter ses résultats et prévoir son évolution (**JOABARD, 1986 : 429**).

Selon **Elie COHEN, (1997)**, l'analyse financière constitue « un ensemble de concepts, de méthodes et d'instruments qui permettent de formuler une appréciation relative à la situation financière de l'entreprise, aux risques qui l'affecte, aux niveaux de la qualité de ses performances ».

DEPALLENS (1990) la définit comme « une étude méthodique utilisant des instruments et des moyens appropriés, des informations comptables et financières des entreprises afin de porter une appréciation sur les risques présents, passés et futurs découlant de la situation financière et des performances de ces entreprises ».

1.2. Historique de l'analyse financière

A la veille de la crise de 1929, qui devrait introduire une profonde mutation d'habitudes, le métier des banquiers consistait essentiellement à assurer les mouvements de comptes et à octroyer des facilités des caisses occasionnelles. Le problème était d'assurer le financement d'industries naissantes (charbon, textile, construction, mécanique,...).

Des crédits d'exploitation étaient consentis moyennant des solides garanties destinées à éviter une confusion entre le risque du banquier et celui de l'entreprise.

Les garanties permettent en effet au banquier de s'assurer du remboursement du sort de l'entreprise débitrice. De telles garanties reposaient sur des biens faisant partie du patrimoine de l'entreprise, mais non directement affectés par son exploitation ou tout simplement sur le patrimoine personnel du (des) propriétaire(s) de l'entreprise. Le patrimoine était essentiellement constitué aux yeux des gens de l'époque, comme depuis toujours en France, par des biens fonciers et immobiliers. Il en résulte que le risque du crédit bancaire était alors lié aux modalités juridiques de la prise de garantie. Encore fallait-il vérifier que le bien donné en garantie avait une valeur

indépendante de l'évolution de l'entreprise, et en suite évaluer ce bien que les risques des moins-values liées. L'incertitude quant à la valeur réelle de l'actif net en cas de liquidation, joint à la difficulté d'évaluer les biens donnés en garantie et à déterminer l'indépendance à l'égard de l'exploitation de l'entreprise, montreront aux banquiers que la simple optique de la recherche de la solvabilité était insuffisante pour déterminer rationnellement la décision d'octroi d'un crédit.

Un éclairage complémentaire se trouvait indispensable : « Analyse financière d'une entreprise ». Dès lors « l'analyse de la structure financière et de la rentabilité de l'entreprise ».

1.3. Importance de l'analyse financière

L'analyse financière sert à apprécier :

- la santé financière de l'entreprise : est-elle solide ? Dispose-t-elle d'une structure financière adaptée ? Quel est son endettement ?
- la gestion et la rentabilité de l'entreprise : sa pérennité est-elle assurée ? Présente-t-elle des risques de dépôt de bilan ? Quelle est sa performance ? Est-elle rentable ?
- les perspectives de développement : l'entreprise est-elle en phase de croissance, de stabilité ou de déclin ? Le secteur est-il porteur ? Existe-t-il des concurrents sérieux ?

1.3.1. Les utilisateurs de l'analyse financière

Nous pouvons identifier deux (02) catégories d'utilisateurs à savoir :

- les utilisateurs internes,
- les utilisateurs externes.

1.3.1.1. Les utilisateurs internes

Pour **RAMAGE (2001)**, les utilisateurs internes renferment tous les acteurs appartenant à l'entreprise, c'est-à-dire travaillant dans l'entreprise et pour son compte. Il s'agit :

- Du management

Le management utilise l'analyse financière pour prendre des décisions au niveau stratégique comme au niveau opérationnel.

- Aide à la prise de décision stratégique.

Il s'agit de guider les décisions de la Direction Générale en matière de développement des activités (diversification/internationalisation), de restructuration (recentrage sur le métier d'origine), d'abandon de certains secteurs ou produits.

- Aide à la prise de décision opérationnelle.

L'analyse doit permettre de porter un jugement sur la gestion passée (analyse historique du triangle rentabilité/solvabilité/équilibre financier). Elle doit également permettre d'aider à corriger les

écarts entre les objectifs fixés et les réalisations par une identification des causes internes ou externes.

- Des actionnaires

Les actionnaires actuels ou futurs peuvent avoir plusieurs préoccupations : la rentabilité immédiate de leur investissement pour les actionnaires minoritaires jouant en bourse (plus-value en capital).

La rentabilité à long terme pour les actionnaires ayant fait un placement long (dividendes et plus-value en capital).

L'équilibre financier, les perspectives de développement et l'intérêt stratégique pour les actionnaires majoritaires ou les personnes désirant acquérir l'entreprise. L'étude se portera alors essentiellement sur la valeur de l'entreprise, son avenir, sa dépendance et la fragilité de la structure de son capital.

1.3.1.2. Les utilisateurs externes

Pour **HENRIET (1995)**, l'analyse financière à destination des utilisateurs externes est faite pour la satisfaction des besoins d'information des parties prenantes autres que celles appartenant à l'entreprise. Elle est faite pour la satisfaction de leurs différentes préoccupations, en faisant un parallèle avec les états financiers. Nous pouvons dire que les soucis d'informations auxquels ils répondent sont à peu près les mêmes que ceux de l'analyse financière. Il distingue :

- Les prêteurs

Qu'il s'agisse d'un particulier, porteur d'obligations de l'entreprise ou susceptible d'en acquérir, d'une entreprise accordant un prêt ou une avance à une autre firme (fréquent entre une maison mère et ses filiales) ; d'une banque ou de tout autre établissement financier (bailleurs de fonds, établissement spécialisés), le prêteur est avant tout intéressé par la capacité de remboursement de l'entreprise.

- Les autres parties prenantes

Cette partie traitera de l'utilité de l'analyse financière pour les partenaires externe à l'entreprise.

➤ Les concurrents.

Toute entreprise a un intérêt évident à savoir la situation financière de ses concurrents et leurs perspectives de développement. C'est à juste titre que les entreprises veulent avoir des informations sur les évolutions que connaissent les entreprises concurrentes du secteur. Cette connaissance permet de déceler les opportunités de développement tout autant que les menaces pesant sur les parts du marché.

➤ **Les partenaires.**

Les fournisseurs s'inquiètent de la situation financière de leurs principaux clients, et donc de leur bonne ou mauvaise santé dépendra de leur avenir propre. Il en va de même pour les clients dont la défaillance d'un fournisseur peut menacer leur activité et donc leur survie.

➤ **L'Etat et l'administration fiscale.**

L'analyse financière est utilisée par l'Etat à des fins précises et bien défini à savoir:

- redressement des entreprises en difficultés ;
- contrôle fiscal.

La bonne santé des entreprises est importante pour un Etat car :

- Elle garantit une certaine stabilité sociale par l'emploi qu'elle fournit, le pouvoir d'achat qu'elle fournit et qu'elle permet de distribuer dans la population ;
- Elle garantit une source de revenus importante pour l'Etat par le biais de la fiscalité directe (impôts sur les bénéfices, impôts sur les revenus distribués) et de la fiscalité indirecte (impôts sur les échanges économiques: TVA, taxes diverses).

1.4. Quelques stratégies financières d'une entreprise

Comme vu précédemment, l'entreprise définit le plan de son devenir, pour cela elle va procéder à un certain nombre de choix des moyens pour optimiser sa politique financière. De ce fait l'entreprise ne pourra pas compter sur ses fonds propres (capital et résultat), elle sera peut-être dans ce cas contrainte de limiter une politique d'investissement que le marché aurait voulu plus large. L'entreprise peut enfin se financer de façon externe, dans ce cas elle fait recours aux marchés financier disponibles et accepte de perdre une partie de son autonomie financière pour accroître ses actifs. Elle pourra le faire de plusieurs manières ; subvention d'équipement, appels à des organisations spécialisées en matières de crédit, émettre elle-même sur le marché financier des obligations, c'est-à-dire des titres de créances portant intérêts, fusion avec les entreprises similaires.

1.5. Méthodes d'appréciation des entreprises

L'analyse financière a un caractère de rétrospectif. Elle porte sur l'évolution passée et les caractéristiques constantes au moment de l'analyse. Elle se distingue ainsi des travaux de gestion prévisionnelle ouverte vers l'action. L'analyse financière comporte cependant une phase de synthèse et d'interprétation dont l'objet est de déterminer l'évaluation probable de la situation financière de l'entreprise. La situation constatée à un moment donné contient potentiellement les éléments de transformation de cette situation. Le prolongement des tendances constatées au cours

d'une période permet également d'anticiper l'évolution de la situation financière en tenant compte des éléments nouveaux susceptibles d'intervenir. Ainsi, il existe des méthodes permettant d'apprécier ou de suivre l'évolution de la situation financière d'une entreprise. Ces méthodes consistent à faire des rapports existants entre les postes du bilan ou groupe de postes du bilan ou encore entre ces postes et les résultats.

Cette démarche regroupe les deux pôles de l'analyse financière. L'équilibre financier d'une part, la rentabilité et évaluation d'autres part..

Pour valider nos hypothèses, nous avons utilisé deux méthodes :

- L'analyse par le fonds de roulement ;
- L'analyse par la méthode des ratios.

1.5.1. Principe de l'équilibre financier

La synthèse du bilan permet de rapprocher succinctement par grands blocs des capitaux propres et l'emploi qui en est fait, c'est-à-dire d'étudier la structure financière de l'entreprise. Les valeurs immobilisées ne peuvent pas être financées par les dettes à court termes sans caractère permanent. Ainsi, l'équilibre minimum est respecté si les capitaux utilisés pour financer les immobilisations restent à la disponibilité de l'entreprise pour une durée au moins correspondante à la durée de l'immobilisation. C'est pourquoi, toute entreprise doit veiller à respecter cet équilibre financier minimum, c'est-à-dire que les valeurs immobilisées doivent être financées par les capitaux permanents et les valeurs circulantes par l'exigibilité à court terme, donc les ressources doivent être financées avec les emplois de même durée. Par exemple on ne peut pas acheter un immeuble par un crédit à court terme. Toutefois, l'entreprise ne doit pas se contenter de cet équilibre, elle doit essayer de trouver une marge de sécurité satisfaisante, c'est-à-dire qu'elle doit avoir un fonds de roulement positif pour couvrir des imprévus au lieu de recourir aux dettes, si c'est ainsi le cas, l'entreprise se fait l'extension à éviter le gaspillage.

• Etude du fonds de roulement

Le fonds de roulement est défini comme l'excédent des capitaux permanents sur l'actif immobilisé. Autrement dit c'est la partie des capitaux permanents qui est affectée au financement du cycle d'exploitation. L'équilibre financier fondamental d'une firme est assuré lorsque le rendement de son actif est au moins égal à son coût du capital. Les ressources stables financent les besoins durables. Généralement le fond de roulement d'une entreprise se calcule de deux façons, sur la base des postes du bilan arrêté à une date déterminée. Le fonds de roulement se calcule donc à partir du haut du bilan comme ceux du bas du bilan.

Arithmétiquement les formules se présentent comme suit :

FRNG = CPE - AI ou FRNG = AC - DCT

Actifs à plus d'un an Ressources LMT

Actifs à moins d'un an Ressources C.T

• **Etude du besoin en fond de roulement**

Le besoin en fonds de roulement (BFR) est la différence entre les besoins cycliques (liés à l'exploitation) exclu les postes de trésorerie et les ressources cycliques d'où :

BFR = B.E - R.E

Pour mieux comprendre le BFR, il est nécessaire de comprendre la notion de cycle d'exploitation qui est à l'origine de ce besoin. Dans une entreprise commerciale, le cycle d'exploitation est composé d'une part de l'ensemble des opérations d'exploitation telles que : les achats de marchandises, leur stockage, ainsi que les ventes, appelées communément besoin d'exploitation, et d'autre part, par les opérations appelées ressources d'exploitation ou ressources cycliques qui regroupent les dettes d'exploitation à savoir :

- Avances et acomptes sur commandes en cours,
- Dettes fournisseurs et comptes rattachés.
- Produits constatés d'avance relatifs à l'exploitation.

Toutefois la différence entre ces besoins d'exploitation et ressources d'exploitations constitue le besoin d'exploitation ou besoin en fond de roulement.

De cette théorie deux situations se dégagent :

- le BFR peut être négatif, on parlera alors d'une ressource de financement ;
- le BFR peut être positif, on parle d'un besoin de financement.

Notion de trésorerie

Les notions de fonds de roulement et de trésorerie sont inséparables dans la mesure où la première étudie la solvabilité globale de l'entreprise en confrontant toute l'actif circulant à l'exigibilité à court terme sans tenir compte ni du degré de liquidité des éléments d'actifs circulants ni des dettes à court terme à honorer à des brèves échéances, alors que la seconde est beaucoup plus exigeante que la première. Elle s'intéresse à la solvabilité à très brefs délais. Elle met en relation les éléments de l'actif circulant les plus liquides aux dettes à court terme. Cela étant, il faut étudier le BFR pour apprécier si la trésorerie est saine ou serrée. Elle est saine si le FRN est élevé, rappelons également qu'elle dépend du BFR, d'où la formule :

TRESORERIE = FRNG - B.F.R

Comme dans le cas précédent l'étude de la trésorerie peut dégager deux situations suivantes :

- Quand le Fonds de roulement est inférieur aux besoins en Fonds de roulement, on parle d'une trésorerie négative (Trésorerie serrée) ;
- Quand le Fonds de roulement est supérieur aux besoins en Fonds de Roulement, on parle d'une trésorerie positive (trésorerie saine).

Ainsi, la trésorerie d'une entreprise à une date donnée est la différence à cette même date entre les ressources mises en œuvre pour financer son activité et les besoins entraînés par cette même activité. Cependant, la gestion de la trésorerie permet d'assurer les relations quotidiennes avec les banques et de décider de la répartition et de l'utilisation des crédits disponibles.

C'est à partir de l'interprétation de la position de trésorerie qu'intervienne la gestion proprement dite dont la phase finale est constituée par le contrôle de l'évolution de la trésorerie par rapport au budget.

Notion de rentabilité

Globalement, la rentabilité peut être définie comme « l'aptitude de l'entreprise à secréter un résultat exprimé en unité monétaire ». La rentabilité est donc un critère de ce qui est rentable, c'est-à-dire soit qu'il produit une rente et par extension donne un bénéfice suffisant, soit qu'il donne des bons résultats. Etudier la rentabilité d'une entreprise, c'est « apprécier le résultat dégagé à chacun des niveaux reconnus comme significatif. Il est ainsi possible de porter un jugement sur l'efficacité de la gestion courante par les dirigeants de l'entreprise et de prévoir le montant des capitaux propres auxquels la société pourra avoir recours pour son fonctionnement et son développement ». MOISSON définit le résultat comme « étant ce qui reste à l'entreprise lorsque les produits sont vendus et que sont payés toutes les charges de fabrication, de vente, de gestion, de structure et de l'impôt sur les sociétés ».

Ainsi, la rentabilité s'appréhende à trois niveaux selon les objectifs de l'analyse : il s'agit de la rentabilité commerciale, de la rentabilité économique et de la rentabilité financière.

1.6. Analyse par la méthode des ratios: Définition et interprétations

Plusieurs auteurs du domaine de l'analyse financière restent unanimes à affirmer que seule l'analyse fondée sur le fonds de roulement ne suffit pas pour porter un jugement définitif sur la santé financière d'une entreprise. Ainsi préconisent-ils le recours à la deuxième approche de l'analyse financière, celle des ratios. Le ratio est le rapport expressif entre deux grandeurs

caractéristiques (significatives) de la situation du potentiel de l'activité ou de rendement de l'entreprise. Ce rapport est dit expressif car à partir de deux données, l'on peut établir une nouvelle information de nature différente. Il peut être exprimé soit sous forme d'un quotient, soit sous forme d'un pourcentage. Les ratios peuvent servir à mesurer les relations qui existent entre les éléments de la structure de l'actif et du passif ou pour apprécier l'équilibre entre le degré de liquidité et le degré de l'exigibilité. En effet, si certains ratios peuvent être utilisés directement pour apprécier la santé financière d'une entreprise, ils comportent un certain nombre d'inconvénients parmi lesquels nous pouvons citer :

- la méthode des ratios s'applique sur une analyse de l'évolution de plusieurs bilans successifs
- le calcul des ratios ne permet pas de prédire l'avenir, c'est pourquoi doit-il être renforcé par d'autres outils permettant de convertir le passé au futur.

Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche

En vue de valider nos hypothèses, nous avons fait recours aux méthodes et outils suivants :

2.1. Méthode d'investigation

La technique est un « ensemble des moyens et procédés qui permettent au chercheur de rassembler des données et des informations sur son sujet de recherche ».

Recherche documentaire

Elle nous a été très utile dans la définition des concepts de notre sujet et dans l'analyse du cas d'étude. Tout travail scientifique demande au moins un minimum de connaissances sur le thème à traiter. Cette technique nous a permis d'exploiter des différents documents de nos prédécesseurs en vue de faciliter notre recherche.

Technique d'interview

Pour mener notre étude, nous avons effectué un stage de 3 mois au sein de BTI-SA agence de GANHI à Cotonou pour obtenir des interviews. Ces interviews ont eu lieu avec certains responsables notamment le chef service comptabilité et financier ainsi que d'autres agents de Bénin Télécoms Infrastructures SA qui nous ont permis d'avoir une idée sur le fonctionnement de ces services et la politique financière de l'entreprise.

2-2- Recherches empiriques

Nous nous sommes rapprochés des bibliothèques de l'Université Africaine de Technologie et de management UATM/GASA-FORMATION. Ainsi, nous avons constaté que

l'idée d'amélioration des prestations et donc de la gestion d'une entreprise publique n'est pas récente. Cela a déjà été l'œuvre de certains étudiants.

En effet, Nadège ADISSO et Nadia ADISSO (2001) ont analysé l'activité des télécommunications de l'OPT à travers un diagnostic financier sur une période de trois ans (1998 à 2000). Elles ont constaté une défaillance dans la gestion de l'OPT du fait que celle-ci ne respecte pas rigoureusement ses engagements vis-à-vis de ses fournisseurs. Aussi, ont-elles constaté que la procédure de décaissement mise en œuvre par l'Office est très longue et sa situation financière est très critique.

Aussi, ESSOU Kouessiba Victor (2006) a pu conclure après une étude de diagnostic financier de Bénin Télécoms SA, que celui-ci jouissait d'une situation de contreperformance.

ANOU Christian & AHOASSOU S. Marc, (2009) sur le thème « **Analyse de la structure financière et de la rentabilité d'une entreprise : cas de La Poste du Bénin** » révèle que La Poste du Bénin présente globalement une mauvaise santé financière avec des résultats fortement déficitaire. En effet, elle est financièrement déséquilibrée et présente de faibles taux de la rentabilité économique et financière.

2.3. Les outils d'analyse des données

Les outils d'analyse des données utilisés dans ce travail sont essentiellement les ratios, le bilan financier et le compte de résultat. Ainsi pour une bonne appréciation des résultats obtenus, ceux-ci ont été présentés sous forme de tableaux et de graphiques.

Les Ratios

Un ratio peut être défini comme étant le rapport entre deux grandeurs susceptibles de donner une indication, une explication sur la situation financière de l'entreprise. En un mot c'est le rapport de deux agrégats. Ces agrégats sont issus soit du bilan, soit du compte de résultat.

Les ratios de structure financière

Les ratios de structure financière permettent l'étude des relations qui existent entre les grandes masses du bilan et entre leurs principales composantes. Ils contribuent également à l'analyse de l'équilibre financier de l'entreprise. Nous avons retenu essentiellement :

-Le ratio de couverture des emplois stables

Il mesure la couverture des emplois stables par les ressources stables et doit être supérieur à 1. Il est calculé de la manière suivante :

$$\text{Ratio de couverture des emplois stables} = \frac{\text{Ressources stables}}{\text{Emplois stable}}$$

-Le ratio de l'équilibre financier

Il permet d'apprécier l'équilibre financier de l'entreprise. Cette dernière est financièrement équilibrée lorsque ce ratio est supérieur ou égal à 1. Le ratio de l'équilibre financier se calcule de la manière suivante :

$$\text{Ratio de l'équilibre financier} = \frac{\text{Ressources stables}}{(\text{Actif Immobilisé} + \text{BFR})}$$

- Le ratio de l'autonomie financière

Il consiste à comparer les fonds propres au total des dettes et se calcule comme suit :

$$\text{Ratio de l'autonomie financière} = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total des dettes}}$$

Lorsque ce ratio est supérieur à 1, on dit que l'entreprise est financièrement autonome. Plus ce ratio est élevé, moins l'entreprise est endettée. Dans ce cas le recours aux emprunts s'effectue plus aisément et dans de bonnes conditions.

Les ratios d'activité

Ils permettent de mettre en relation les soldes significatifs de gestion et servent à apprécier l'évolution de l'activité de l'entreprise. Dans le cadre de notre étude, nous avons retenu :

- Le ratio de recours à l'automatisation

Ce ratio permet de mesurer la part de richesse qui sert à rémunérer le travail des salariés et son évolution permet de savoir dans quelle mesure l'entreprise a recours à l'automatisation au fil des années.

Il se détermine par la formule suivante :

$$\text{Ratio de recours à l'automatisation} = \frac{\text{Charges de personnel}}{\text{Valeur Ajoutée}}$$

-Le Poids de l'endettement

Il mesure le poids de l'endettement de l'entreprise. Il se calcule de la manière suivante :

$$\text{Poids de l'endettement} = \frac{\text{Charges d'intérêt}}{\text{Excédent Brute d'Exploitation}}$$

• Les ratios de rentabilité

Evaluer la rentabilité d'une entreprise revient à déterminer sa performance. Ainsi nous utiliserons les ratios de rentabilité telle que les ratios de rentabilité économique, financière et commerciale.

Rentabilité commerciale

Elle a trait à la politique de prix de l'entreprise et à la marge brute qu'elle prélève sur le prix de revient des produits vendus. On considère généralement le ratio :

$$\frac{\text{Excedent brut d'exploitaion (EBE)}}{\text{Chiffre d'affaires (CA)}}$$

- Le ratio de rentabilité économique

Encore appelé Return On Investment (**ROI**), il mesure la capacité de l'entreprise à rentabiliser les fonds apportés par les associés ou les prêteurs. Il s'obtient de la manière suivante :

$$\text{ROI} = \frac{\text{Excédent brute d'exploitation}}{\text{Ressources Stables}}$$

- Le ratio de rentabilité financière

La rentabilité financière est encore appelée rendement des capitaux propres. Elle est estimée par le taux de rémunération des capitaux investis par les propriétaires de l'entreprise. Ce ratio a pour dénominateur les capitaux propres hors résultat de l'exercice. Il exprime la rentabilité de la valeur comptable dont dispose l'entreprise. Cette rentabilité permet aux apporteurs de capitaux propres de juger si l'entreprise a réalisé un résultat acceptable au moyen du capital à risque dont elle dispose et s'il est possible de distribuer de dividende à condition que la liquidité le permet.

Il se calcule de la manière suivante :

$$\text{Ratio de rentabilité financière} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propre}}$$

- L'effet de levier financier

L'effet de levier financier est la différence entre la rentabilité des capitaux propres ou rentabilité financière (ROE) et la rentabilité économique (ROI) en raison de l'endettement :

- si taux de rentabilité économique (ROI) > au taux de l'emprunt : effet de levier positif ;
- si taux de rentabilité économique (ROI) = au taux de l'emprunt : effet de levier nul ;
- si taux de rentabilité économique (ROI) < au taux de l'emprunt : effet de levier négatif.

- Calcul de l'effet de levier

$$\text{ELF} = \text{ROE} - \text{ROI} \text{ ou } (\text{ROI} - k_d) * \frac{D}{C} \text{ avec :}$$

- ROI rentabilité économique ;
- k_d le taux de l'endettement ;

- D le totale des dettes ;
- C les capitaux propres

2.4- Le Bilan Financier

Le bilan comptable, par définition, se soucie de la permanence des ressources et de la durée du cycle d'exploitation. C'est dans cette optique que les ressources et les emplois sont présentés selon leur nature. Par ailleurs, l'application de certains principes comptables fait qu'on retrouve dans le bilan comptable, certain postes dépourvus de toutes réalités économiques. C'est pour toutes ces raisons, qu'il est important d'effectuer un travail préalable de restructuration des comptes avant de les soumettre à un quelconque diagnostic financier. En effet, cette restructuration des comptes se présente comme suit :

2.4.1– Les retraitements et les reclassements

Les retraitements et reclassements concernent essentiellement les éléments de l'actif et du passif du bilan.

2.4.1.1– Eléments de l'actif

- Actif Immobilisé

Les immobilisations incorporelles et corporelles ont été inscrites dans l'actif immobilisé à leurs valeurs réelles, de même que les immobilisations financières dont l'échéance est d'au moins un an. Il est à retenir que les plus-values et les moins-values viennent respectivement en augmentation et en diminution des capitaux propres.

- Actif Circulant et Trésorerie- Actif

L'ensemble des stocks (marchandises, matières premières et fournitures) de BTI-SA représente un stock flottant, et par conséquent, ils seront inscrits dans l'actif circulant à leur valeur réelle. Remarquons également que les créances difficilement recouvrables à court terme sont dans l'actif immobilisé et les autres créances à court terme dans l'actif circulant. Les écarts de conversion actifs sont supprimés du bilan et retranchés des capitaux propres.

2.4.1.2 – Eléments du passif

- Capitaux Propres et Dettes Financières

Les écarts de conversion passifs viennent en augmentation des capitaux propres. Les emprunts seront répartis selon leur échéance dans le passif circulant ou dans les dettes financière.

Les engagements hors bilan données étant de long terme, ont été retranchés des capitaux propres et sont inscrit dans les dettes financière.

- Passif Circulant et Trésorerie- Passif

Les éléments du passif dont l'échéance est de court terme sont conservés dans le passif circulant. Les découverts et encours bancaires sont de court terme, donc maintenus dans la trésorerie passif. Tous ces retraitements et reclassements nous permettrons d'obtenir le bilan financier.

2-4-2-Le compte de résultats

- Le compte de résultat

Le compte de résultat est un document comptable de synthèse et d'analyse. Il présente un double intérêt :

- La détermination d'un résultat global et la formulation d'une appréciation d'ensemble sur les performances commerciales, économiques, sociales et financières de la période ;
- La récapitulation exhaustive des éléments de produits et de charges qui ont contribué à la réalisation du résultat et l'identification des facteurs favorables et défavorables qui l'ont influencé. Quantitatif de l'activité, le compte de résultat est le document central à partir duquel sont calculés, notamment, les Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG)

- Les soldes intermédiaires de gestion

- La Marge Brute sur Marchandises :

C'est un solde qui est calculé dans les entreprises qui achètent et revendent des biens en l'état ou dans l'entreprise à caractère mixte (commerciale et industrielle). Indicateur de performance, la marge brute sur marchandises permet d'apprécier la stratégie commerciale de l'entreprise. Si ce solde présente des intérêts indéniables pour la gestion, sa portée est limitée. En effet, les achats de marchandises sont évalués au coût externe (prix d'achat) alors que les stocks sont évalués au coût complet (coût d'achat).

- La Marge Brute sur Matières (MBM)

Ce solde est calculé en faisant la différence entre la production de la période et le prix d'achat des matières, corrigée de la variation des stocks.

La production de la période s'obtient en ajoutant à la production vendue, la production immobilisée qui correspond au coût de production des produits fabriqués par

l'entreprise elle - même. Rappelons que la production vendue est évaluée au prix du marché, les productions stockées et immobilisées sont évaluées au coût de production.

La marge brute sur matières premières permet d'apprécier la performance industrielle de l'entreprise.

- La valeur Ajoutée (VA)

La valeur ajoutée représente la richesse créée par l'entreprise du fait de ses opérations d'exploitation. Elle mesure le « poids économique » de l'entreprise et constitue le critère de taille le plus pertinent. La VA est la différence entre la production de la période et les consommations de biens et services nécessaires à cette production.

D'un exercice à un autre, le pourcentage de variation de la valeur ajoutée est un bon indicateur de la croissance de l'entreprise. Aussi, le ratio « valeur ajoutée/production de l'exercice » donne une idée du degré d'intégration de l'entreprise.

- L'Excédent Brut d'Exploitation (EBE)

L'EBE est ce qui reste de la VA après règlement des charges de personnel. L'EBE correspond ainsi à la ressource qu'obtient l'entreprise du seul fait de ses opérations d'exploitation. En effet, l'EBE est indépendant du mode de financement, des modalités d'amortissement, des produits et charges hors exploitation, de l'impôt sur les bénéfices, il ne dépend que des opérations de production et de commercialisation et de ce fait, constitue un bon critère de la performance industrielle et commerciale de l'entreprise.

- Le Résultat d'Exploitation (RE)

Il représente le résultat généré par l'activité qui conditionne l'existence de l'entreprise. Il s'obtient en corrigeant l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) des dotations et reprise aux amortissements et aux provisions d'exploitation. Le résultat d'exploitation constitue un résultat économique net et permet de mesurer la performance industrielle et commerciale de l'entreprise indépendamment de sa politique financière.

- Le Résultat Financier (RF)

Il procède d'une confrontation des charges et des produits spécifiquement liés aux opérations financières. Il permet d'apprécier l'opportunité de la politique financière de l'entreprise. Le calcul de ce solde est primordial pour l'entreprise car il apparaît comme la sanction spécifique de la gestion de l'entreprise.

- Le Résultat des Activités Ordinaires (RAO)

C'est le résultat courant de l'exercice avant détermination de l'impôt. Il mesure la performance de l'activité économique et financière de l'entreprise. Le résultat des activités

ordinaires s'obtient par la somme algébrique du résultat d'exploitation et du résultat financier de l'exercice. Il est intéressant de le comparer au résultat d'exploitation pour analyser l'incidence de la politique financière sur la formation du résultat.

Le Résultat Hors Activités Ordinaires (RHAO)

Il s'obtient par la confrontation des charges et des produits exceptionnels, c'est-à-dire ne provenant pas de l'activité habituelle de l'entreprise. Le calcul de ce solde est opportun en ce sens qu'il reflète l'incidence sur l'entreprise, d'évènements.

- Le Résultat Net (RN)

Il procède d'une confrontation globale de l'ensemble des charges et de l'ensemble des produits de l'entreprise. Il indique ce qui reste à la disposition de l'entreprise après versement de la participation des salaires et paiement de l'impôt sur les sociétés, ou encore le revenu des associées après impôt. C'est à partir de ce résultat qu'est calculée la rentabilité des capitaux propres.

2.5– Stratégie de vérification des hypothèses

2.5.1– Critères de vérification de l'hypothèse n° 1

Pour vérifier l'hypothèse n°1 qui ne stipule que « La fragilité de la structure financière de Bénin Télécoms Infrastructures SA explique le déséquilibre financier préoccupant qui caractérise son exploitation », nous avons eu recours à la démarche classique qui consiste à estimer le Fonds de roulement Net (FRN), le Besoin en Fond de Roulement (BFR), la Trésorerie Net (TN) et le ratio d'autonomie financière (RAF) dans le temps. A cet effet, nous nous sommes servis des données comptables, notamment bilancielle que nous avons retraitées et restructurées.

Rappelons que : $FRN = \text{Ressources Stables} - \text{Actif Immobilisé}$

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

$TN = FRN - BFR$

Ainsi, lorsque le $FRN < BFR$ et $TN < 0$, l'hypothèse est partiellement vérifiée. De plus, lorsque $RAF < 1$, l'hypothèse est entièrement vérifiée.

Afin d'obtenir une meilleure précision dans nos résultats, nous avons jugé utile de compléter cette première analyse classique par le calcul des principaux ratios de structure financière. Ce qui nous a permis de mieux nous prononcer sur la situation financière de Bénin Télécoms Infrastructures SA.

2.5.2 – Critères de vérification de l'hypothèse n°2

Pour tester l'hypothèse n°2 selon laquelle « Les dysfonctionnements de l'activité de BTI-SA ne favorisent pas sa rentabilité », nous nous sommes essentiellement basés sur les comptes de résultats de BTI-SA établis sur la période de l'étude pour déterminer la rentabilité économique, financière et commerciale. En effet, nous procéderons d'abord à la détermination des Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG) en vue de mieux apprécier les différents niveaux de formation du Résultat Net (RN).

Ainsi, nous dirons que la rentabilité de BTI-SA est acceptable :

- Commercialement si la Marge Brute sur le Chiffre d'Affaire et la Marge Net sur Chiffre d'Affaire sont supérieures à zéro. (MBCA et MNCA > 0)
- Economiquement si la Rentabilité Economique est supérieure à zéro (ROI > 0)
- Financièrement si la Rentabilité Financière est supérieure à zéro et de plus l'Effet de Levier financier est supérieure à zéro. (ROE > 0 et ELF > 0)

Aussi concluons-nous que l'activité de l'entreprise des dysfonctionnements si l'évolution des ratios d'activité ne respecte pas les normes fixées dans la description des outils d'analyse, normes exposées dans la revue de littérature. Lorsque les normes fixées ne sont pas toutes vérifiées à la fois au niveau de la valeur moyenne de ces ratios, l'hypothèse est partiellement validée.

2-6- Difficultés rencontrées

Les difficultés importantes auxquelles nous nous sommes confrontés lors de la réalisation de ce travail de recherche sont :

- La non disponibilité de certains dirigeants pouvant nous fournir des informations supplémentaires ;
- La lenteur dans les rendez-vous administratifs ;
- La non adaptation au travail lors des premiers jours de notre stage.

2-7- Limites de notre étude

Les limites de notre étude sur les trois années se résument comme suit :

Notre étude ne couvre que trois ans alors que les dysfonctionnements relevés peuvent avoir des causes endogènes de plus de trois ans.

La non existence d'une centrale des données liées à l'entreprise évoluant dans le même secteur que Bénin Télécoms Infrastructures SA fait que les conclusions que nous avons tirées sur les

indicateurs sont limitées, car nous n'avons pas de normes sectorielles auxquelles nous pourrions-nous référer.

La non certification des états financiers de l'année 2015 pouvant fait objet d'étude.



CHAPITRE III
PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET
RECOMMANDATIONS

Ce chapitre sera consacré au diagnostic financier de Bénin Télécoms Infrastructures SA, à la vérification des hypothèses et aux suggestions en vue d'améliorer la situation financière de l'entreprise.

SECTION 1 : Analyse de l'équilibre financier de Benin Télécoms Infrastructures S.A.

Pour étudier l'équilibre financier de Bénin Télécoms Infrastructures SA, nous utiliserons les états financiers de la période de référence qui s'étend de l'exercice 2012 à 2014.

Les bilans comptables ne permettent pas de faire apparaître les liens significatifs entre les emplois et les ressources. Dans le but de répondre aux besoins d'une analyse capable de mettre en évidence les équilibres fondamentaux, nous avons transformé les bilans comptables en bilan financiers. Nous avons calculé ensuite à partir des bilans financiers les agrégats que nous allons utiliser pour les besoins de notre étude.

PARAGRAPHE 1 : La présentation des bilans financiers

Après avoir effectué les retraitements et reclassements sus cités, nous avons obtenu les bilans financiers détaillés et condensés de Bénin Télécoms infrastructures SA qui se présentent comme suit

Tableau n°2 : Bilans financiers de BTI-SA 2012 en FCFA

ACTIF	AI	AC	TA
Immobilisations incorporelles	12.456.026.683	-	-
Immobilisations Corporelles	93.142.378.408	-	-
Immobilisations Financières	3.525.983.257	-	-
Avances et acomptes versés sur immobilisations	317.573.713	-	-
Stocks de matières premières et autres approvisionnements	-	876.469.581	-
Créances et emplois assimilés	-	107.896.778.588	-
Titres de placement	-	-	388.876.558
Valeur à encaisser	-	-	-
Banque, CCP, Caisse	-	-	1.322.755.594
TOTAL ACTIF	109.124.388.348	108.773.248.169	1.711.632.152

Analyse de la structure financière et de la rentabilité d'une entreprise publique : cas de Bénin
Télécoms Infrastructures SA

PASSIF	Capitaux Propres	Dettes Financières	Passif Circulant	Trésorerie Passif
Capital	93.370.000.000	-	-	-
Report à nouveau Débiteur	(27.307.320.592)	-	-	-
Résultat net	(11.044.957.757)	-	-	-
Autres capitaux propres	1.271.052.486	-	-	-
Ecart de conversion-Actif	-	-	-	-
Ecart de conversion-Passif	-	-	-	-
Engagements donnés	-	-	-	-
Engagement reçus	-	-	-	-
Emprunt	-	22.955.911.245	-	-
Dettes d'apport à parfaire	-	3.841.076.010	-	-
Dettes financières diverses	-	3.481.187.443	-	-
Provisions financières pour risques et charges	-	57.815.186.965	-	-
Dettes HAO	-	-	1.630.589.732	-
Clients avances reçues	-	-	829.557.336	-
Fournisseurs d'exploitations	-	-	20.626.719.278	-
Dettes Fiscales	-	-	7.282.592.701	-
Dettes sociales	-	-	4.144.517.718	-
Autres dettes	-	-	40.080.797.517	-
Risques provisionnés	-	-	9.460.118	-
Trésorerie Passif	-	-	-	622.898.469
TOTAL PASSIF	56.288.774.137	88.093.361.663	74.604.234.400	622.898.469

Sources : Réalisé à partir du bilan comptable de BTI 2012

Tableau n°3 : Bilans financiers de BTI-SA 2013 en FCFA

ACTIF	AI	AC	TA
Immobilisations incorporelles	92.790.380	-	-
Immobilisations Corporelles	68.456.044.819	-	-
Immobilisations Financières	33.460.799.044	-	-
Avances et acomptes versés sur immobilisations	625.142.796	-	-
Stocks de matières premières et autres approvisionnements	-	511.100.451	-
Créances et emplois assimilés	-	194.021.357.270	-
Titres de placement	-	-	285.843.305
Valeur à encaisser	-	-	1.195.594
Banque, CCP, Caisse	-	-	1.449.345.135
TOTAL ACTIF	102.009.634.243	194.532.457.721	1.736.384.034

PASSIF	Capitaux propres	Dettes financières	Passif Circulant	Trésorerie Passif
Capital	93.370.000.000	-	-	-
Report à nouveau Débit	(2.8043.250.400)	-	-	-
Résultat net	(8.567.687.181)	-	-	-
Autres capitaux propres	115.770.945	-	-	-
Ecarts de conversion-Actif	(54.941.411)	-	-	-
Ecarts de conversion-Passif	8.637.480	-	-	-
Engagements donnés	-	-	-	-
Engagement reçus	-	-	-	-
Emprunt	-	23.115.477.997	-	-
Dettes d'apport à parfaire	-	3.841.076.010	-	-
Dettes financières diverses	-	5.751.329.846	-	-
Provisions financières pour risques et charges	-	55.827.843.852	-	-
Dettes HAO	-	-	2.861.786.933	-
Clients avances reçues	-	-	189.211.617	-

Fournisseurs d'exploitations	-	-	113.298.673.214	-
Dettes Fiscales	-	-	25.795.364.525	-
Dettes sociales	-	-	3.650.364.820	-
Autres dettes	-	-	3.992.368.481	-
Trésorerie Passif	-	-	-	3.126.449.270
TOTAL PASSIF	56.828.529.433	88.535.727.705	14.9787.769.590	3.126.449.270

Source : Réalisé à partir du bilan comptable de BTI 2013

Tableau n°4 : Bilans financiers de BTI SA 2014 en FCFA

ACTIF	AI	AC	TA
Immobilisations incorporelles	34.645.371	-	-
Immobilisations Corporelles	67.094.837.248	-	-
Immobilisations Financières	33.054.521.236	-	-
Avances et acomptes versés sur immobilisations	663.008.443	-	-
Stocks de matières premières et autres approvisionnements	-	657.403.851	-
Créances et emplois assimilés	-	214.005.002.989	-
Titres de placement	-	-	388.876.558
Valeur à encaisser	-	-	-
Banque, CCP, Caisse	-	-	1.427.001.070
TOTAL ACTIF	10.018.4003.855	214.662.406.840	1.815.877.628

PASSIF	Capitaux Propres	Dettes Financières	Passif Circulant	Trésorerie Passif
Capital	93.370.000.000	-	-	-
Report à nouveau Débitur	(31.120.111.713)	-	-	-
Résultat net	(7.033.694.905)	-	-	-
Autre capitaux propres	115.770.954	-	-	-
Ecart de conversion-Actif	(63.641.719)	-	-	-

Ecart de conversion-Passif	18.797.581	-	-	-
Engagements donnés	-	-	-	-
Engagement reçus	-	-	-	-
Emprunt	-	20.435.192.469	-	-
Dettes d'apport à parfaire	-	3.841.076.010	-	-
Dettes financières diverses	-	5.766.356.873	-	-
Provisions financières pour risques et charges	-	60.587.766.618	-	-
Dettes HAO	-	-	2.891.618.153	-
Clients avances reçues	-	-	189.211.617	-
Fournisseurs d'exploitations	-	-	125.071.657.577	-
Dettes Fiscales	-	-	28.661.727.380	-
Dettes sociales	-	-	3.078.863.164	-
Autres dettes	-	-	8.391.754.161	-
Trésorerie Passif	-	-	-	2.459.944.112
TOTAL PASSIF	55.287.120.189	90.630.391.970	168.284.832.052	2.459.944.112

Sources : Réalisé à partir du bilan comptable de BTI 2014

Afin de faciliter les calculs des divers agrégats, nous établirons à partir des bilans financiers obtenus, les bilans financiers condensés qui se présentent comme suit :

Tableau n°5 : Bilans financiers condensés de BTI de 2012 à 2014 en FCFA

Année	2012		2013		2014	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Actif immobilisé	109.124.388.348	49,69	102.009.634.243	34	100.184.003.855	31
Actif circulant	108.773.248.169	49,53	194532457721	65	214.662.406.840	67
Trésorerie Actif	1.711.632.152	0,77	1.736.384.034	0,58	1.815.877.628	0,57
TOTAL ACTIF	2.19.609.268.669	100	298.278.475.998	100	316.662.288.323	100

Passif	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Ressources Stables	144.382.135.800	65,74	145.364.257.138	48	145.917.512.159	46
Passif circulant	74.604.234.400	33,97	149.787.769.590	50	168.284.832.052	53
Trésorerie Passif	622.898.469	0,28	3.126.449.270	01	2.459.944.112	0,77
TOTAL PASSIF	219.609.268.669	100	298.278.475.998	100	316.662.288.323	100

Sources : Réalisé à partir des bilans financiers

PARAGRAPHE 2 : Calcul et analyse des agrégats fondamentaux de l'équilibre financier

Les bilans financiers étant établis, nous calculerons à présent les agrégats nécessaires dans le but de porter une appréciation sur les conditions et la qualité de la gestion financière de Bénin Télécoms Infrastructures SA. Rappelons que les agrégats majeurs de l'équilibre financier sont : le Fonds de Roulement Net (FRN), le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) et la Trésorerie Net (TN).

2.1. Calcul des agrégats fondamentaux

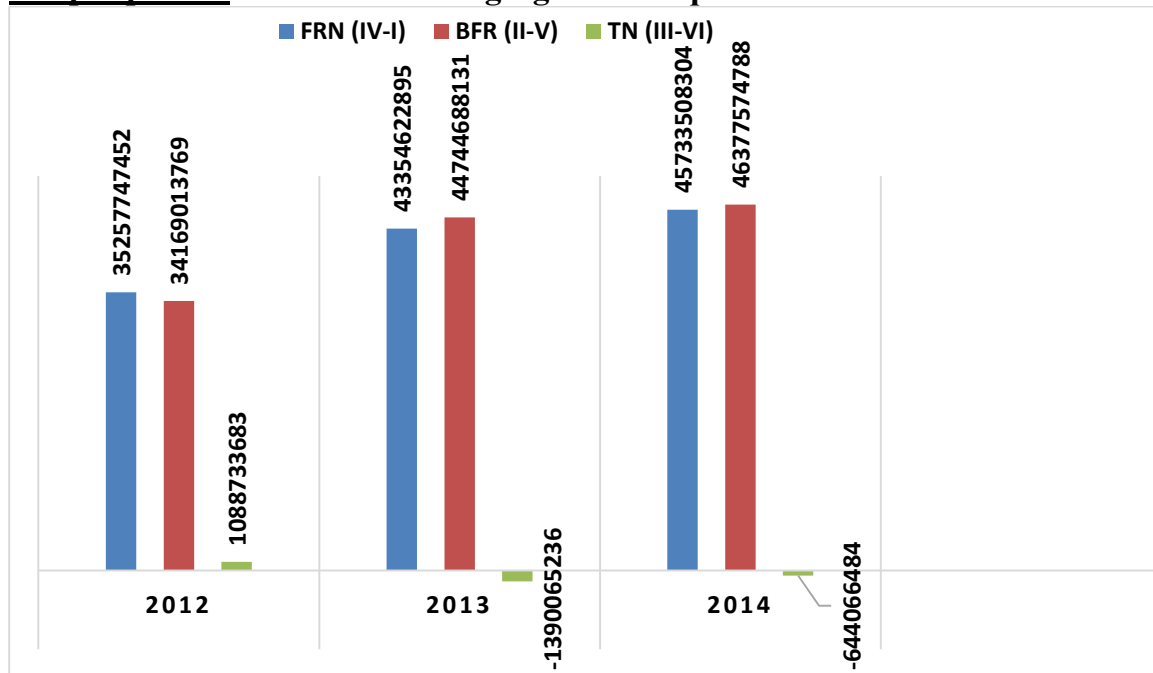
Les agrégats qui nous permettront d'analyser l'équilibre financier de Bénin Télécoms Infrastructures SA sont résumés dans le tableau ci-dessous.

Tableau N°6 : Agrégats de l'équilibre financier(en FCFA)

Années	2012	2013	2014
Actif immobilisé I	109.124.388.348	102.009.634.243	100.184.003.855
Actif circulant II	108.773.248.169	194.532.457.721	214.662.406.840
Trésorerie actif III	1.711.632.152	1.736.384.034	1.815.877.628
Ressources Stables IV	144.382.135.800	145.364.257.138	145.917.512.159
Passif Circulant V	74.604.234.400	14.9787.769.590	168.284.832.052
Trésorerie Passif VI	622.898.469	3.126.449.270	2.459.944.112
FRN (IV-I)	35.257.747.452	43.354.622.895	45.733.508.304
BFR (II-V)	34.169.013.769	44.744.688.131	46.377.574.788
TN (III-VI)	1.088.733.683	-1.390.065.236	-644.066.484

Sources : Réalisé à partir du tableau n°5

Graphique n°1 : Evolution des agrégats de l'équilibre financier



Sources : Réalisé à partir des données collectées

2.2. Interprétation des agrégats fondamentaux de l'équilibre financier

Le graphique ci-dessous illustre l'évolution des agrégats de l'équilibre financier de BTI-SA sur la période d'étude.

Commentaire

➤ **Le Fonds de Roulement Net (FRN)**

Le Fonds de Roulement Net est positif durant la période d'étude et évolue de façon progressive d'une année à l'autre. Ceci s'explique par le fait que l'entreprise a adopté une politique de réduction des investissements au cours de ses trois années. Cette politique a permis à l'entreprise de financer ses immobilisations par ces propres ressources (Ressources Stables). Pour mieux apprécier l'équilibre financier, nous devons calculer les ratios de structure financière.

➤ **Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR)**

Le Besoin en Fonds de Roulement est la liquidité nécessaire permettant de financer le cycle d'exploitation de l'entreprise. En effet, le BFR est resté positif durant les trois années d'étude mais moins important en 2012 qu'en 2013 et 2014. Cette augmentation importante du

BFR au cours de ces deux années à obliger l'entreprise à fait recourt aux ressources externes afin de financer son cycle d'exploitation.

➤ **La Trésorerie Net (TN)**

Elle traduit la liquidité de l'entreprise après financement de son cycle d'exploitation. Positive de **1.088.733.683** en **2012**, elle se dégrade et devient négative respectivement de **-1.390.065.236** et de **-644.066.484** en **2013** et **2014**. Ceci s'explique par l'augmentation qu'a connue le BFR au cours de ces deux années.

Paragraphe 3 : Analyse par la méthode des ratios.

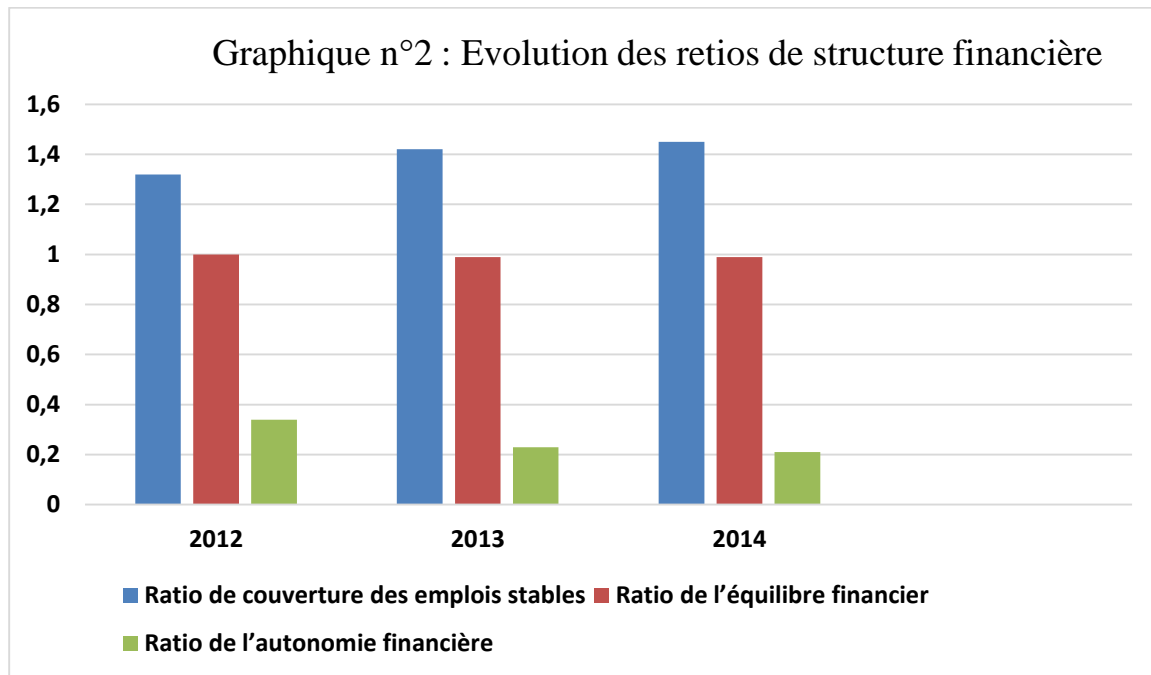
Pour affiner les analyses antérieurs, nous mènerons une analyse de l'équilibre financière de BTI-SA à travers une série de ratios de structure financière.

3.1. Calcul des ratios de structures financière

Tableau n°7 : Ratios de structure financière

Nom du Ratios	Formule de calcul	2012	2013	2014
Ratio de couverture des emplois stables	$\frac{\text{Ressources Stables}}{\text{Actif Immobilisé}}$	1,32	1,42	1,45
Ratio de l'équilibre financier	$\frac{\text{Ressources Stables}}{\text{Actif Immobilisé} + \text{BFR}}$	1	0,99	0,99
Ratio de l'autonomie financière	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total des Dettes}}$	0,34	0,23	0,21

Sources : Réalisé à partir des données collectées



Sources : Réalisé à partir des données collectées

3.2. Interprétation des ratios de structure financière

Ratio de couverture des emplois stables

C'est la couverture des emplois stables par les ressources stables. Il est resté supérieur à 1 sur toute la période de l'étude, ce qui traduit l'existence d'un FRN important (positif).

Ratio de l'équilibre financier

Ce ratio s'est légèrement dégradé sur la période de l'étude. Il est d'abord passé à 1 en 2012 et à 0,99 en 2013 et 2014. Cette dégradation a été essentiellement favorisée par une augmentation du BFR en 2013 et 2014 due à une augmentation remarquable des créances client de BTI-SA. On en déduit que l'entreprise a atteint son équilibre financier seulement qu'en 2012

Ratio de l'Autonomie Financière

Ce ratio aide les prêteurs à s'assurer du remboursement de prêt par l'entreprise. Toutefois, il est resté positif mais inférieur à 1 sur la période de l'étude. Cela signifie que BTI-SA n'est pas financièrement autonome.

SECTION 2 : Analyse de l'activité et de la rentabilité

Cette section sera consacrée dans son premier paragraphe à l'analyse de l'activité de l'entreprise et second paragraphe traitera de l'étude de sa rentabilité.

PARAGRAPHE 1 : Analyse de l'activité de Benin Télécoms Infrastructures S.A.

Dans ce paragraphe, nous nous emploierons à mettre en évidence l'éventuel dysfonctionnement qui minent l'activité de BTI-SA à travers l'analyse des soldes significatif de gestion qui sera complétée par le calcul de quelques principaux ratios d'activité.

1.1 – Analyse des soldes significatifs de gestion

De la même manière que le bilan représente le document central qui permet d'étudier la structure financière, l'appréciation de l'activité est basée sur les comptes de résultat à partir des soldes intermédiaires de gestion et des divers ratios de performance. Pour réaliser l'analyse de l'activité de BTI-SA, nous nous sommes au préalable intéressés à l'évolution des soldes intermédiaires de gestion consignés dans le tableau ci-après.

Tableau n°8 : Soldes Significatifs de Gestion de BTI-SA

Années Eléments	2012	2013	2014
Marge Brute sur Marchandise	4.793.727	-41.189.175	-6.581.837
Marge Brute sur Matière	32.191.746.313	20.184.451.915	24.080.158.439
Valeur Ajoutée	22.864.385.430	6.592.371.492	12.200.327.278
Excédent Brut d'Exploitation	16.179.529.236	3.023.489.742	7.165.667.186
Résultat d'Exploitation	-9.978.164.895	-12.889.015.431	-1.700.115.250
Résultat Financier	-1.427.140.000	1.986.950.287	-5.146.018.187
Résultat des Activités Ordinaires	-11.405.304.895	-10.902.065.144	-6.846.133.437
Résultat HAO	609.868.721	2.491.771.005	-
Résultat Net	-11.044.957.757	-8.567.687.181	-7.033.694.905

Sources : Réalisé à partir des comptes de Résultats de BTI-SA

Commentaire

- ✓ Nous constatons d'après ce tableau que la marge brute sur marchandises a connu une dégradation entre 2013 et 2014. En effet, elle est passée de 4.793.727 en 2012 à des soldes déficitaire de 41.189.175 en 2013 et de 6.581.837 en 2014 et cela est dû à une augmentation des achats de marchandises en 2013 et 2014 comparativement en 2012 où l'entreprise n'a pas effectuer des achats de marchandises.
- ✓ La marge brute sur matière a connu des fluctuations sur la période de l'étude. En effet, cette situation s'explique par la variation des travaux, services vendues qui est passé de

32.429.071.856 en 2012 à 20.309.094.847 en 2013 et à 24.059.221.712 en 2014. Cette situation traduit une baisse de performance industrielle de l'entreprise sur la période d'étude.

- ✓ La valeur ajoutée quant à elle, a connu une baisse au cours des années 2013 et 2014 comparativement à l'année 2012. On peut donc déduire une régression de la richesse créée par l'entreprise sur la période d'étude.
- ✓ Quant à l'excédent brut d'exploitation, elle a connu une baisse sur la période de l'étude. En effet, elle est passée de 16.179.529.236 en 2012 à 3.023.489.742 en 2013 et à 7.165.667.186 en 2014.
- ✓ Le résultat d'exploitation est resté déficitaire sur toute la période de l'étude. Ceci se traduit par le montant élevé des amortissements et provisions de l'entreprise sur la période de l'étude.
- ✓ Le résultat financier s'est avéré déficitaire au cours des années 2012 et 2014 alors qu'il est de 1.986.950.287 en 2013. Cette situation s'explique par des lourdes charges financières supportées par l'entreprise comparativement aux produits au cours de l'année 2012 et 2014.
- ✓ Le résultat des activités ordinaires est négatif sur toute la période de l'étude. Cependant il y a eu une amélioration au cours de l'année 2014.
- ✓ Le résultat HAO est resté positif et a connu une évolution progressive entre 2012 et 2013. Toutefois, il a été de 609.868.721 en 2012 et de 2.491.771.005 en 2013 et en fin il est nul en 2014. Ce qui signifie que les opérations à caractère exceptionnelle procurent des ressources à l'entreprise.
- ✓ Le résultat net est resté déficitaire sur toute la période de l'étude, ce qui montre que l'entreprise n'arrive pas à atteindre ses objectifs de rentabilité sur la période d'étude.

Suite à cette analyse de l'évolution des soldes significatifs de gestion de l'entreprise, on peut déduire que l'activité de l'entreprise manque de performance puisque la plupart des soldes significatifs sont déficitaires avec une évolution non satisfaisante de l'année en année.

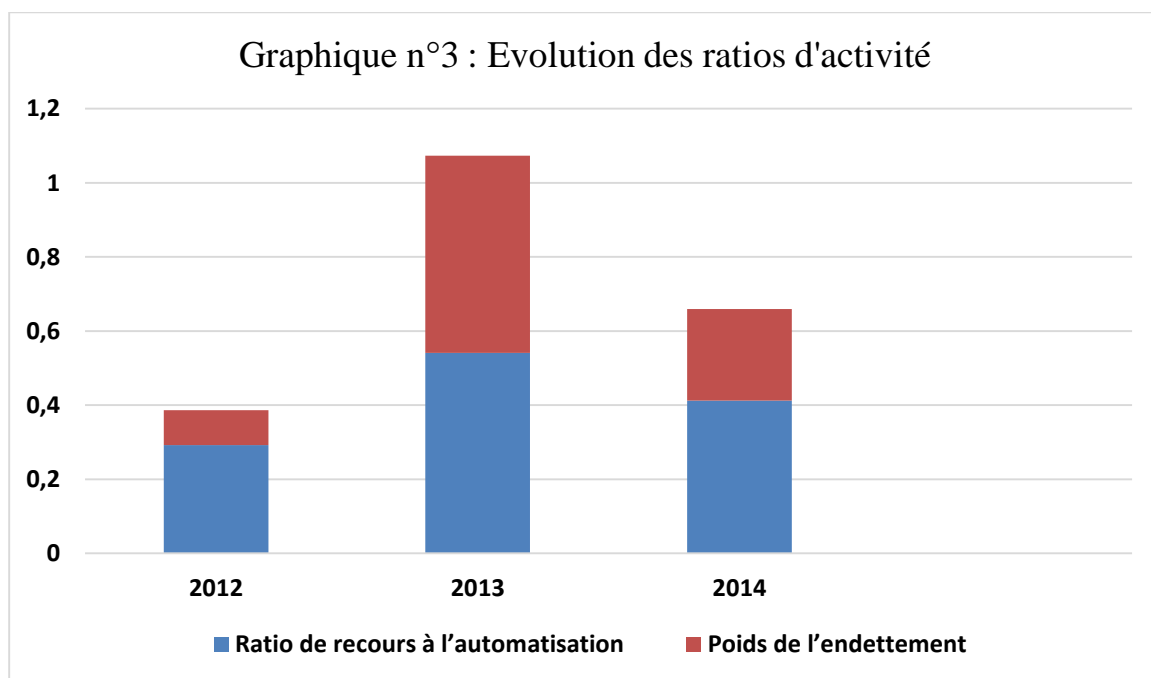
1.2. Analyse de l'activité par les ratios

Cette rubrique permettra de mettre en exergue quelques ratios d'appréciation de l'activité et de les commenter.

Tableau n°9 : Evolution de quelques ratios d'activité

Nom du ratio	Formule de calcul	2012	2013	2014
Ratio de recours à l'automatisation	$\frac{\text{Charges de personnel}}{\text{Valeur Ajoutée}}$	0,292	0,541	0,412
Poids de l'endettement	$\frac{\text{Charges d'intérêt}}{\text{Excédent Brute d'Exploitation}}$	0,094	0,532	0,247

Source : Réalisé à partir des données collectées



Source : Réalisé à partir des données collectées

Commentaire

- ✓ Le ratio de recours à l'automatisation a connu une évolution en dent de scie sur la période de l'étude. En effet, il est passé de 0,292 en 2012 à 0,541 en 2013 et à 0,412 en 2014. Ceci s'explique par une baisse de la valeur ajoutée consacrée à la rémunération du travail des salariés au cours des années 2012 et 2014.

- ✓ Quant au poids de l'endettement, il a connu une évolution en dent de scie puisqu'il est passé de 0,094 en 2012 à 0,532 en 2013 et à 0,247 en 2014. Ce qui reflète une hausse du poids d'endettement entre 2012 et 2013 et une baisse entre 2013 et 2014

PARAGRAPHE 2: Etude de la rentabilité de Benin Télécoms Infrastructures S.A.

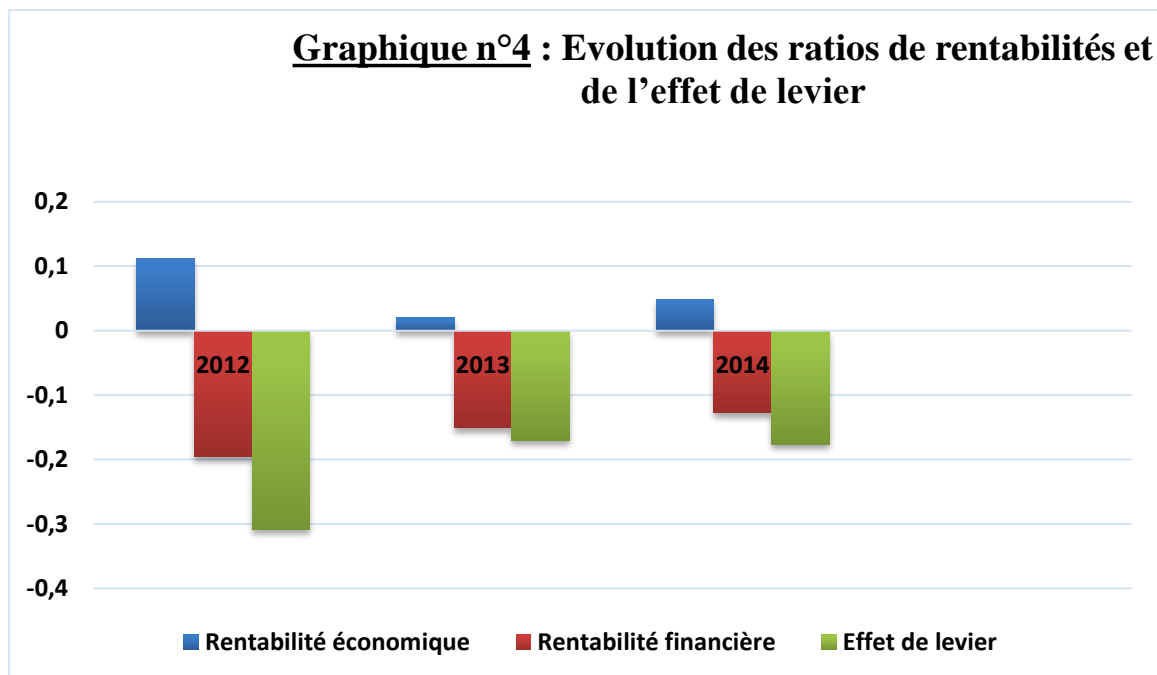
L'analyse de la rentabilité d'une entreprise revient à évaluer sa performance. Cette dernière peut se définir comme le degré d'atteinte des objectifs que les dirigeants s'assignent. Dans le cadre du présent diagnostic, nous procéderons au calcul de la rentabilité économique, financière et commerciale puis complété par le calcul de l'effet de levier de BTI-SA.

L'étude de la rentabilité de BTI-SA se fera à travers l'analyse de ses ratios de rentabilité et de son effet de levier dont l'évolution sur la période de l'étude est présentée dans le tableau ci-après.

Tableau n°10 : Evolution des ratios de rentabilité et de l'effet de levier

Eléments	2012	2013	2014
EBE (I)	16.179.529.236	3.023.489.742	7.165.667.186
Ressources Stables (II)	144.382.135.800	145.410.561.069	145.962.356.297
Résultat Net (III)	-11.044.957.757	-8.567.687.181	-7.033.694.905
Capitaux Propres (IV)	56.288.774.137	56.874.833.364	55.331.964.327
Rentabilité économique (I/II) V	0,112	0,020	0,049
Rentabilité Financière (III/IV) VI	-0,196	-0,150	-0,127
Effet de levier (VI-V)	-0,308	-0,17	-0,176

Sources : Réalisé à partir des données collectées



Sources : Réalisé à partir des données collectées

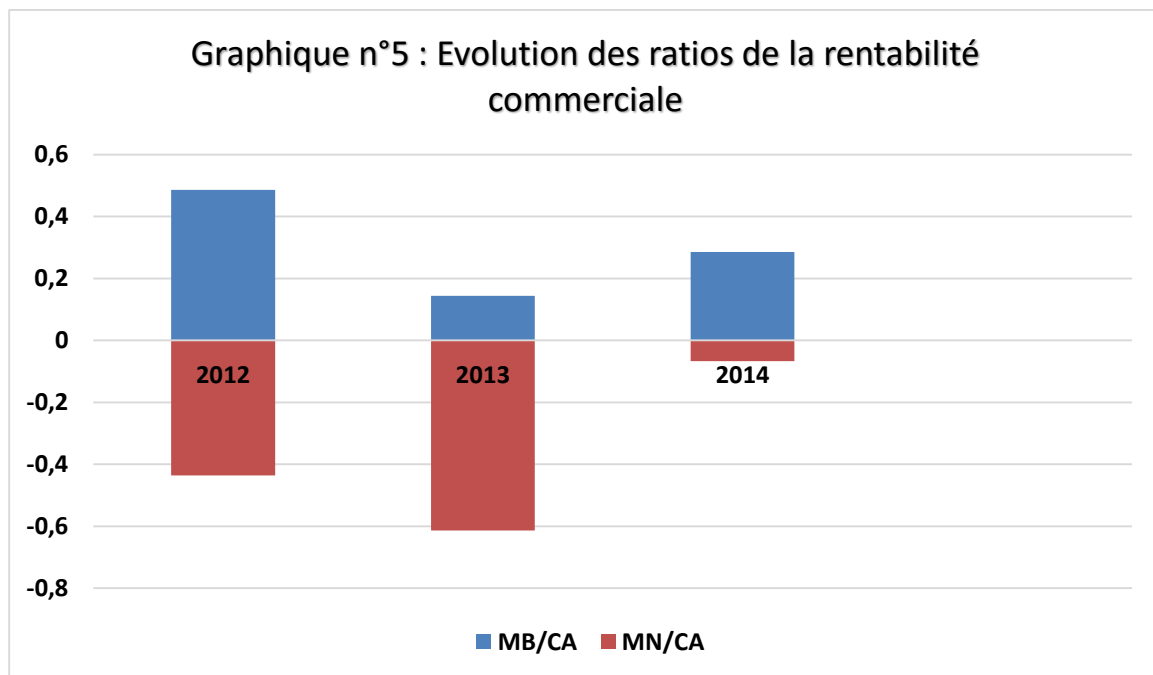
Commentaire

- ✓ La rentabilité économique est restée positive mais évolue en dent de scie sur la période de l'étude. En effet, elle est passée de 0,112 en 2012 à 0,020 en 2013 et remonte légèrement à 0,049 en 2014. Ceci constituerait une faiblesse pour la survie.
- ✓ Quant à la rentabilité financière, elle a connu une régression sur la période de l'étude. Ceci s'explique par les résultats déficitaires réalisés sur la période de l'étude.
- ✓ D'après le tableau ci-dessus, on constate que la rentabilité économique surpasse la rentabilité financière sur la période de l'étude. Ce qui veut dire que l'effet de levier a joué négativement et a donc réduit la rentabilité financière. On peut donc déduire que l'endettement n'est favorable pour BTI-SA

Tableau n°11 : Evolution des ratios de la rentabilité commerciale

Nom du Ratio	Formule de calcul	2012	2013	2014	Moyenne
Marge brute sur chiffre d'affaires	$\frac{\text{EBE}}{\text{Chiffre d'affaires}}$	0,486	0,144	0,286	0,305
Marge net sur chiffre d'affaires	$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Chiffre d'affaires}}$	-0,436	-0,614	-0,067	-0,372

Sources : Réalisé à partir des données collectées



Sources : Réalisé à partir des données collectées

Commentaire

- ✓ La marge brute sur chiffre d'affaires est restée positive mais évolue en dent de scie sur la période de l'étude. En effet, elle est passée de 0,486 en 2012 pour revenir à 0,144 en 2013 et enfin remontée à 0,286 en 2014. Ceci s'explique par une réduction du chiffre d'affaires de 2013 et 2014.
- ✓ Quant à la marge net sur chiffres d'affaires, elle est demeurée négative sur la période de l'étude ; ceci signifie que pour 100F du CA, l'entreprise réalise une perte de 43,6F en 2012 ; de 61,4F en 2013 et de 6,7F en 2014.

La confrontation des marges nous fait ressortir une influence négative qu'à la politique de financement et sur les opérations exceptionnelles sur ces montants. En effet, le taux moyen de la MB/CA est de 0,305 alors que celui de la MN/CA est de -0,372 soit un écart défavorable de 0,067. On peut donc déduire que BTI-SA n'est pas commercialement rentable.

SECTION : 4 De la Vérification des Hypothèses aux Suggestions

Cette section permettra d'une part de faire une synthèse des analyses et de vérifier les hypothèses et d'autre part, de formuler des suggestions et recommandations après avoir retracé les forces et faiblesses de l'entreprise en vue d'améliorer un tant soit peu les insuffisances observées.

Paragraphe 1 : Vérification des Hypothèses

1.1. Hypothèse n°1

L'analyse du bilan financier ainsi que le calcul des trois agrégats de l'équilibre financier et de quelques ratios de structure financière permettent de dégager les éléments ci-après :

FRN positif sur toute la période de l'étude

- BFR positif sur toute la période de l'étude
- TN positive en 2012 et négative en 2013 et 2014.
- $BFR < FRN$ en 2012 puis $BFR > FRN$ en 2013 et 2014
- $RAF < 1$ sur les trois années de l'étude
- Ratio de l'équilibre financier =1 en 2012 et < 1 en 2013 et 2014
- Ratio de couverture des emplois stables > 1 sur toute la période de l'étude

Au vu de tout cela, nous concluons que notre **hypothèse N°1** selon laquelle « La fragilité de la structure financière de BTI-SA explique le déséquilibre préoccupant qui caractérise son exploitation » est partiellement vérifiée.

1.2. Hypothèse n°2

Suite à l'analyse de l'activité, nous avons constaté que les résultats de l'entreprise ont été déficitaires sur les trois années de l'étude. Aussi, de l'étude des ratios d'activité, on peut retenir que ses ratios ont évolué en dent de scie sur toute la période de l'étude. De l'analyse de la rentabilité, il ressort que la marge brute sur chiffre d'affaires est positive d'une moyenne de (0,305) et la marge net sur chiffre d'affaires est négative d'une moyenne de (-0,372). La rentabilité économique est restée positive sur toute la période de l'étude, alors que la rentabilité financière et

l'effet de levier sont restés négative sur toute la période de l'étude. Conformément aux conditions de vérification de l'hypothèse, seuls le ROI et la MB/CA sont supérieur à zéro (positive).

D'après cette analyse, **l'hypothèse n°2** selon laquelle « Les dysfonctionnement de l'activité de BTI-SA ne favorisent pas sa rentabilité » est partiellement vérifiée.

PARAGRAPHE 2 : suggestions

Avant d'en arriver aux suggestions, énumérons les forces et faiblesses de Bénin Télécoms Infrastructures S.A

2.1 – forces et faiblesses de BTI-SA

2.1.1 – forces

Les forces de l'entreprise sont entre autres :

Le respect des principes comptables préconisés par le SYSCOHADA ;

Le classement rigoureux des documents financiers et comptables facilite les recherches et fait gagner du temps ;

La société, de part la bonne politique de négociation de ses dirigeants, arrive facilement à obtenir des crédits auprès des bailleurs ;

Soucieuse d'être à la pointe des technologies de communication, BTI-SA a entrepris une révolution à travers un projet de câbles à fibres optiques ;

L'adoption du plan de redressement de BTI-SA qui tourne autour de deux axes à savoir : la rentabilisation des investissements afin d'augmenter la capacité de production de l'entreprise et le renforcement de la fonction commerciale et informatique ainsi que de l'outil informatique de l'entreprise ;

Les ressources stables de l'entreprise ont pu couvrir la totalité de son actif immobilisé sur toute la période de l'étude, ce qui rend compte de son équilibre sur le plan financier ;

2.1.2 – faiblesses

Chaque société évoluant avec ses insuffisances, l'essentiel reste les efforts permanents dans le sens d'une perfection. Nous avons pu relever certaines insuffisances dans la gestion financière de BTI-SA qui sont entre autres :

L'entreprise ne jouit pas d'une autonomie financière ;

Les produits dégagés par l'entreprise ne suffisent pas à couvrir ses charges, ce qui explique les résultats déficitaires dégagés par celle-ci, compromettant ainsi sa croissance ;

Aucune distribution de dividende n'est intervenue sur la période de l'étude ;

L'insuffisance de surveillance et de mobilisation des créances ;

Les investissements de l'entreprise ne suffisent pas à couvrir les attentes de sa clientèle ;
La faible autonomie de gestion dont dispose l'entreprise et qui ne lui est pas favorable dans un secteur concurrentiel comme celui des télécommunications.

2.2 – suggestions pour l'amélioration de la situation financière de BTI-SA

Après identification des forces dont l'entreprise dispose et des maux dont elle souffre, il nous revient ici de faire des suggestions pouvant contribuer à améliorer sa gestion. Pour retrouver son équilibre financière, nous proposerons à BTI-SA l'ouverture de son capital par les procédés traditionnels d'augmentation : augmentation par apports nouveaux et augmentation par conversion des dettes.

Les actions pouvant être envisagées constitueraient également en un accroissement plus que proportionnel des ressources stables par rapport à l'actif immobilisé.

BTI-SA doit également veiller à une étude minutieuse et approfondie des décisions d'emprunt afin de retrouver progressivement son autonomie financière.

Pour améliorer la rentabilité de l'entreprise, les dirigeants devraient penser à une politique de contrôle des charges à tous les niveaux afin de permettre à l'entreprise de dégager des résultats excédentaires.

Aussi faudra-t-il penser à une amélioration des prestations de l'entreprise en vue d'un accroissement de son chiffre d'affaire. En outre, le constat fait aujourd'hui est que les cabines téléphoniques publiques deviennent rares au moment où les concurrents s'accaparent une bonne partie de ce marché dont BTI-SA avait l'exclusivité. Malheureusement, les installations privées ne parviennent même plus à répondre pleinement aux besoins de la population. Il faudra alors que BTI-SA non seulement remette à jour les cabines téléphoniques en panne, mais aussi développe un projet d'extension de ses prestations sur toute l'étendue du territoire.

Afin de faciliter la prise de décision au sein de l'entreprise et la promptitude dans l'exécution des projets, les dirigeants devraient penser à la simplification des règles de procédures applicables à BTI-SA puisque celles-ci les contraignent à recourir à la hiérarchie avant toute prise de décision.

Toutes les actions précitées seraient de nul effet si elles ne sont pas suivies d'une amélioration des conditions de travail des employés. Aussi, suggérons-nous aux dirigeants la mise en œuvre de meilleure politique de formation et de motivation du personnel afin de tirer de meilleures compétences de ces derniers.

Loin des insuffisances à corriger, l'entreprise devrait conserver un certain nombre de choses pour sa bonne marche. L'exemple le plus édifiant est celui du bon climat social qui règne au sein du personnel de l'entreprise et qui contribue indubitablement à l'accroissement de leur rendement.

Conclusion générale

L'importance du secteur des télécommunications n'est plus à démontrer dans le développement économique et social d'une nation. Ainsi se justifie notre intérêt à contribuer à l'amélioration de la situation financière de Bénin Télécoms Infrastructures SA.

Avec l'obligation faite aux entreprises publiques de dégager suffisamment de profits non seulement pour contribuer au budget de l'Etat mais aussi pour assurer leur pérennité, la bonne gestion des ressources notamment humaines et financiers de BTI-SA devient alors une nécessité.

A travers le diagnostic des états financiers de BTI-SA, nous avons pu mesurer la gestion qui est faite des ressources financiers de BTI-SA, nous avons pu aussi relever les points forts et les faiblesses de cette gestion.

En effet, l'étude de l'équilibre financier de BTI-SA nous a permis de constater que l'orthodoxie en matière de ressources stables / actif immobilisé est respectée, mais sa trésorerie net n'est pas reluisante. Aussi nous avons pu noter que l'entreprise n'est pas financièrement autonome.

L'étude de l'activité et de la rentabilité a relevé que l'entreprise n'a réalisé que des déficits sur toute la période de l'étude et que cette situation rejaillit sur sa rentabilité.

Ainsi, la situation financière de BTI-SA laisse à désirer. Des mesures ont été proposées pour corriger les insuffisances relevées. Ce qui permettra de contribuer un tant soit peu à la meilleure gestion des ressources financières de l'entreprise.

Soulignons cependant que le diagnostic financier ne constitue pas une fin en soi car toutes les difficultés rencontrées par les entreprises ne sont pas d'ordre financier.

Il urge donc que des études ultérieures se penchent sur les autres dimensions telles que la gestion commerciale et la gestion des ressources humaines pour ne citer que celles-là. Ceci constitue une opportunité à saisir pour améliorer les performances de BTI-SA.

Bibliographie

Ouvrages

- 1- MOISSON M. « Etude de la rentabilité de l'entreprise » éd, d'organisation, Paris, 1962
- 2- COHEN E., « Analyse Financière » 4^{ème} éd. Economica, Paris, 1997.
- 3- DEPARLLENS et J.P. JOBARD « Gestion Financière de l'entreprise », Edition Paris, 1997.
- 4- BERZILE. R. « Analyse Financière », édition HRW, Montréal, 1989.
- 5- Le support de cours de l'analyse financière.

Mémoires

- 1- Christian SEWANOU & Marc S. AHOUASSON « Analyse de la structure financière et de la rentabilité d'une entreprise publique : cas de la Poste du Bénin » Mémoire de Maîtrise FASEG/UAC, 2009.
- 2- Moulik A. I. C. YESSOUFOU & Jean Paul HOUANHO « Contribution à l'amélioration de la structure financière d'une entreprise de Télécommunication : cas de Bénin Télécoms SA » Mémoire de Maîtrise FASEG/UAC, 2009

Site Internet

<http://fr.wikipedia.org/Wintil/entreprise>,