

REPUBLIQUE DU BENIN

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION



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

LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCES DE GESTION

Option : **SCIENCES DE GESTION**

Spécialité : **COMPTABILITE, AUDIT ET CONTROLE DE GESTION**

ANALYSE DE LA GESTION FINANCIERE D'UNE ENTREPRISE D'ETAT: CAS DE BENIN TELECOMS SA

Réalisé et soutenu par :

KOUASSI Yaovi Rock

&

VIDO Sènou Gertrude

Sous la direction de :

Tuteur de Stage

Mr Ange Félix HOUNSINO

Chef service comptabilité générale à BTSA

Directeur de Mémoire

Dr. Liamidi YESSOUFOU

Enseignant à la FASEG

Année Académique : 2015-2016

AVERTISSEMENT

LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION
DE L'UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI N'ENTEND DONNER
AUCUNE APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS
EMISES DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ETRE
CONSIDEREES COMME PROPRES A LEURS AUTEURS.

DEDICACE 1

Je dédie ce travail :

A mes défunts parents KOUASSI Christophe et HOUNKPE Cathérine

A mon oncle HOUNKPE Daniel

A tous mes frères, sœurs et amis

Rock KOUASSI

DEDICACE 2

Je dédie ce travail :

A mon père VIDO Dakossi Damien et à ma mère AGNANSOTON Yvonne

A mes chères sœurs (Estelle, Joanita, Irmine, Eunice, Octavie) ; à mon conjoint
VOITAN Gildas Oscar

A mes amis

Gertrude VIDO

REMERCIEMENTS

Nous ne pouvons prétendre que le présent travail est l'œuvre d'une seule personne. Il émane des concours de plusieurs personnes. Ainsi donc, la bienséance aurait voulu que nous ayons un agréable devoir d'adresser nos remerciements à qui de droit.

Nous ne pouvons pas les énumérer tous, compte tenu de leur nombre. Néanmoins, notre reconnaissance particulière ira vers :

- Doyen de la FASEG, Professeur Charlemagne B. IGUE
- Dr. Liamidi YESSOUFOU, qui a accepté d'encadrer cette étude ;
- Mr. Ange Félix HOUNSINO, notre maître de stage, pour sa disponibilité ;
- Mme Christelle DEGBOE, pour son soutien et sa disponibilité
- Toute la section budget pour leur générosité et soutien ;
- Mr Pierre HOUNKPE, pour tous ses conseils et son aide ;
- La FASEG pour tous ses efforts à l'endroit de notre perfection ;
- BENIN TELECOMS SA de nous avoir accordé ce stage ;
- Les Honorables Membres de Jury ;

Que ce travail marque un rappel et un temps de solidarité de savoir-faire avec nos amis, collègues, camarades et connaissances, voici le fruit de vos prières et de votre solidarité.

LISTE DES ABREVIATIONS

BFR : Besoin en fonds de roulement

BTSA : Benin Télécoms SA

CAFG : Capacité d'autofinancement globale

DF : Dettes financières

EBIT : Earning before interest and taxes

FRn : Fonds de roulement normatif

FRN: Fonds de roulement net

Ki : Coût de la dette

RE: Résultat d'exploitation

RN: Résultat Net

ROE : Rentabilité financière

ROI : Rentabilité économique

TA : Trésorerie actif

TN : Trésorerie nette

TP : Trésorerie passif

CAFG : Capacité d'autofinancement globale

DF : Dettes financières

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAUX	PAGES
Tableau n°1: Groupes professionnels du personnel de BT SA	8
Tableau n°2 : Comparatif des différents moyens de financement	22
Tableau n°3 : Evolution des grandeurs de l'équilibre	37
Tableau n°4 : Ratios de structure financière	39
Tableau n°5 : Point des investissements	40
Tableau n°6 : Point des capitaux propres	40
Tableau n°7 : Point des dettes financières	41
Tableau n°8 : Part des capitaux propres et dettes financières dans le financement des investissements	42
Tableau n°9 : CAFG	43

LISTE DES FIGURES

GRAPHIQUES	PAGES
Graphique n°1 : Evolution du BFR ; du FRN et de la TN	37
Graphique n°2 : Evolution des capitaux propres	41
Graphique n°3 : Evolution des dettes financières	42

RESUME

Le présent mémoire porte sur le thème : « Analyse de la gestion financière d'une entreprise d'Etat : cas de Bénin Télécoms SA ». Ainsi nous avons fixé comme objectif principal d'analyser la rentabilité des activités de Bénin Télécoms SA à travers la gestion financière. Par ailleurs, l'objectif spécifique est d'analyser les modes de financement et d'évaluer la conformité de la trésorerie de Bénin Télécoms SA à la règle de la santé financière d'une entreprise. Ensuite nous avons émis comme hypothèses :

- ◆ La non-fiabilité des modes de financement serait à la base de l'absence d'une bonne politique de gestion financière.
- ◆ Les difficultés de trésorerie s'expliquent par l'absence du fonds de roulement.

Enfin la vérification des hypothèses a nécessité des techniques et des méthodes qui nous ont permis d'avoir comme résultats : le FRN positif, la TN négative, BFR positif et une CAFG plus ou moins satisfaisante au regard des investissements que requiert l'activité de la société. Ces résultats nous ont permis de confirmer la première hypothèse et d'infirmer la seconde.

Mots clés : Gestion financière, politique de financement, trésorerie, rentabilité

ABSTRACT

This thesis focuses on the theme "ANALYSIS OF THE FINANCIAL MANAGEMENT OF A COMPANY OF THE GOVERNMENT: CASE OF BENIN TELECOMS SA", we aim at analysing the rentability of activities of Bénin Telecoms SA to the financial management. Moreover, the specific objective is to analyse the modes of financially and to evaluate the conformity of the tresorerie of Bénin Telecoms SA in to rule of the heath financial of a company. Then we issued as hypotheses:

- ◆ The unfiability of the modes of financially would be the base of absence of a good politic of financial management.
- ◆ The difficulties of tresorerie mean by absence of fond of roulement

Finally, hypothesis testing, required technics and methods that have allowed us to have as result: FRN positive, TN negative, BFR positive and GBAC still low

compared to the investment required activity of the company. These results have confirmed the first hypothesis and invalidate the second.

Key words: Financial management, politic of finance, treasury, rentability

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
<u>CHAPITRE I</u> : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET	
DEROULEMENT DU STAGE.....	3
<u>Section 1</u> : Présentation générale de Bénin Télécoms SA.....	4
<u>Section 2</u> : Déroulement du stage.....	11
<u>CHAPITRE II</u> : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE	
DE RECHERCHE.....	15
<u>Section 1</u> : Problématique, objectifs et hypothèses.....	16
<u>Section 2</u> : Revue de littérature et Méthodologie de recherche.....	19
<u>CHAPITRE III</u> : PRESENTATION ET ANALYSE DE RESULTATS, VERIFICATION	
DES HYPOTHESES ET APPROCHES DE SOLUTIONS.....	36
<u>Section 1</u> : Présentation et analyses des résultats.....	38
<u>Section 2</u> : Vérification des hypothèses et suggestions.....	43
CONCLUSION.....	46
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	48
ANNEXES.....	a
TABLE DES MATIERES.....	b



INTRODUCTION

L'entreprise constitue un facteur clé au cœur du processus de développement de toute nation. En tant qu'entité économique, structurée et financièrement indépendante, elle assure la production de biens et de services consommables grâce à la combinaison d'un ensemble de moyens matériels et financiers. En tant qu'unité de production et de création de valeurs, elle combine toute une panoplie de moyens afin de produire pour le marché des biens et services dans un but lucratif et dans la recherche de la satisfaction de l'intérêt général.

Ainsi, qu'elle soit privée ou publique, l'entreprise doit relever le même défi : faire plus et mieux avec moins de ressources afin de créer plus de richesses à un coût moindre tout en satisfaisant la collectivité. Cependant, pour jouer ses rôles et atteindre ces objectifs précités, elle a le devoir de financer ses besoins à travers un bon plan de financement. Il n'est rare de constater que beaucoup d'entreprises ont du mal à trouver de financements. La gestion comptable et financière deviennent donc l'une des tâches fondamentales à laquelle doivent s'atteler les dirigeants d'entreprises. Sa vocation première est d'assurer quotidiennement la pérennité de l'entreprise en lui maintenant un niveau de liquidité suffisante. Elle contribue à une gestion efficiente des comptes bancaires, à une immunisation de l'entreprise contre les risques de taux d'intérêt et de change, d'insolvabilité et de rentabilité qui lui seraient dommageables dans un contexte concurrentiel.

La mauvaise gestion, le manque d'ambition, les malversations font que depuis quelques années les entreprises publiques n'arrivent plus à supporter la concurrence. Au nombre de ces entreprises, se trouve BENIN TELECOMS SA.

Ainsi, pour remédier à ses problèmes et redevenir le fleuron de l'économie nationale, il urge pour les dirigeants de BENIN TELECOMS SA de se doter d'un nouveau dynamisme en rentabilité.

C'est dans cette optique que nous avons jugé utile de porter notre réflexion sur le thème : « ANALYSE DE LA GESTION FINANCIERE D'UNE ENTREPRISE D'ETAT : CAS DE BENIN TELECOMS SA ».

Le développement de ce thème s'articulera autour de trois chapitres :

Le premier chapitre présente le cadre institutionnel de l'étude et le déroulement du stage, le deuxième aborde le cadre théorique et la méthodologie de recherche. Enfin le troisième est consacré à la présentation et analyse des résultats, à la vérification des hypothèses et aux approches de solutions.

CHAPITRE I
CADRE INSTITUTIONNEL
DE L'ETUDE ET
DEROULEMENT DU STAGE

L'historique, le cadre juridique, les activités de BTSA seront abordés dans ce chapitre ainsi que la structure organisationnelle et le déroulement du stage.

SECTION 1 : PRESENTATION GENERALE DE BENIN TELECOMS SA

Dans cette section, nous allons parler de l'historique, des activités, les objectifs et missions de BTSA (paragraphe 1) et de sa structure organisationnelle (paragraphe 2).

Paragraphe 1: Historique, activités, objectifs et missions.

A- Historique

La naissance de **Bénin Télécoms SA** a commencé d'abord par les Postes Téléphones et Télégraphes (PTT) du Dahomey le 1^{er} juillet 1890 et créée par Victor BALLOT, administrateur français du Dahomey. De 1890 à 1989, il y a eu implantation des bureaux de postes un peu partout sur le territoire du Dahomey. Le service du courrier postal installé en 1893, le 15 mai à Grand-Popo et à Ouidah, le 18 Mai et celui de Savalou entre en 1894, s'occupe bien des relations internes qu'externes. Les dépêches entre le Dahomey et la France étaient exclusivement transportées par le service régulier des paquebots français représentés par les compagnies Freising et dont le port d'attache est à Marseille et la compagnie des chargeurs de Bordeaux. Avec les autres pays étrangers, le service utilisait les lignes allemandes, la voie fluviale et les courriers piétons. Pour ce dernier moyen, les colis postaux étaient portés sur les têtes des hommes.

En 1959, avec l'éclatement de l'Afrique Occidentale Française, s'est réalisé par décret N°80 PCT/MT du 30 juin 1959, le transfert de propriété des postes et offices de télécommunications à l'Etat du Dahomey. Ce service a été érigé en office des Postes et Télécommunications (OPT) par la loi N°59-32 du 19 Décembre 1959. De jour en jour, l'OPT n'a jamais cessé d'émerveiller sa clientèle. C'est pour cela d'ailleurs qu'il a un caractère industriel ; l'Etat estimant que d'un jour à l'autre, il sera capable de produire ses propres biens d'équipements et commerciaux. Il est doté d'une autonomie financière et de la personnalité morale. Les investissements réalisés en ce moment ne portaient que sur quelques centaines de millions de francs CFA et se résumaient à trente-cinq (35) bureaux de postes et quelques liaisons télégraphiques.

B- objectifs et missions

Pour permettre à l'office de fonctionner comme une société privée, le premier objectif est de lui donner des moyens pour son développement. En dépit des lourds investissements consentis par l'Office des Postes et Télécommunications en faveur du service des télécommunications, ce dernier n'a pas pu contribuer à combler le déficit budgétaire constaté au niveau de l'office. En effet, il fut confronté à certains problèmes tels que : la saturation très avancée du réseau téléphonique entraînant l'augmentation des demandes de raccordements non satisfaites, l'obsolescence de certains équipements, la situation déficitaire du secteur postal, l'accroissement des dettes de l'Etat, la difficulté de détermination de la rentabilité des deux services, la difficulté de déterminer le revenu produit par chacun des services.

Pour affronter ces difficultés et mieux se préparer à relever les nouveaux défis qui pointent à l'horizon, le gouvernement de la république de Bénin a décidé de procéder à la scission de cette structure. Ainsi, par décret N2004-260 du 05 Novembre 2004 portant création de la société Bénin Télécoms SA et approbation de ses statuts, il a été créé respectivement :

- La société BENIN TELECOMS SA qui s'occupe des opérations de télécommunications.
- La POSTE DU BENIN SA qui réalise les opérations postales et financières.

Ces actes qui consacrent la séparation effective de l'Office des Postes et Télécommunications en deux structures distinctes ouvrent droit à la requalification des espaces juridique, économique et institutionnel dans lesquels ces sociétés sont appelées à exercer leurs activités.

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

C- Activités et ressources

1-Activités

Selon les dispositions de la loi Supra, la société Bénin Télécoms SA assure la transmission des messages et données grâce aux équipements modernes de télécommunication. Son capital est de 93.370.000.000 F CFA. Elle a pour activités :

- ✓ La conception, l'installation, l'exploitation et la maintenance des réseaux de télécommunication fixes et mobile ;
- ✓ Les fournitures des services liés aux technologies de l'information et de la communication ;
- ✓ Toutes opérations de recherche et de développement commercial, industriel, financier ou immobilier pouvant se rapporter directement ou indirectement à l'objet social.

Remarquons qu'en matière de télécommunication, Bénin Télécoms SA dispose d'une gamme variée de produits qu'elle offre à la clientèle. Entre autres produits nous avons :

- ✓ Le téléphone conventionnel : c'est un système téléphonique qui est relié à un central par un fil au bout duquel se trouve un poste ;
- ✓ Le téléphone cellulaire : c'est une centrale de communication mobile. Cette liaison est assurée par des stations radios qui fonctionnent dans une bande de fréquence de 825 à 890 Mhz et non par des câbles.

Il existe à Bénin Télécoms SA deux (02) gammes d'abonnement à savoir l'abonnement en prépayé et l'abonnement post payé dont la redevance mensuelle varie selon la communication.

Le réseau téléphonique comprend trois entités, chacune disposant d'un cœur de chaîne (communication) et d'une architecture de transmission. Chaque centre est composé d'émetteur et de récepteur qui constitue un ensemble de réseaux assurant le fonctionnement correct du centre et qui dispose également d'un cœur de chaîne et d'une architecture. On en distingue deux sortes : le cellulaire mobile dont la gestion commerciale est assurée par la Direction Technique "LIBERCOM" et le cellulaire fixe qui est le dernier né de Bénin Télécoms SA. Ce nouveau produit connu sous le nom technique de

CDMA, est devenu ZEKEDÉ depuis le 31 juillet 2007. C'est un système à boucle locale radio qui consiste à payer le poste sans autre installation c'est-à-dire prépayé. Il existe plusieurs sortes de « ZEKEDÉ »

- ZEKEDÉ Cabine
- ZEKEDÉ Gotha ou talkie walkie
- ZEKEDÉ Interne ou KANAKOO

C'est un produit qui crée des services à valeurs ajoutées notamment la conférence à plusieurs, la consultation de crédit. Pour permettre son fonctionnement, Bénin Télécoms SA a installé dans chaque région des mini stations conçues à base de fibres optiques.

- ✓ Liaisons spécialisées numériques (154 fils) : il existe des liaisons intersites dans une même ville et des liaisons intersites dans plusieurs villes ; leurs coûts varient de 200.000.000 à 400.000.000 de F CFA pour les redevances mensuelles.
- ✓ Le télex : il permet la transmission et la réception des messages à partir d'un téléimprimeur muni de clavier.
- ✓ La fibre optique permet la location des circuits aux entreprises et en particulier aux sociétés de GSM.
- ✓ L'internet : c'est l'ensemble des réseaux informatiques reliés entre eux par un protocole de communicateur. Le TCP-IP (Transfert Contrôle Protocole-Internet Protocole). Il permet de consulter les bases de données et d'envoyer des messages partout dans le monde ; on peut citer ceux-ci :
 - Internet RTC abonnement permanent post payé : frais d'accès 10.000 F CFA avec une redevance de 5.000 F CFA
 - Internet ADSL. Type d'accès illimité : frais d'accès 10.000 à 20.000 F CFA selon le Kbps ; 30.000 à 80.000 F CFA de redevance mensuelle selon le cas.
 - Internet par liaison spécialisée analogique (LS2Fils): Type d'accès illimité. Frais d'accès 200.000 francs selon le Kbps et 315.000 FCFA à 1.701.000 FCFA pour les redevances mensuelles.
 - Les cartes prépayées : ce sont des cartes à mémoire utilisées pour effectuer des appels à partir des téléphones conventionnels. Parmi celles-ci, on peut citer :

- La carte télé plus
- La carte Nova plus
- La carte

2- Ressources

❖ Ressources humaines

Le personnel de Bénin Télécoms SA est classé en trois catégories professionnelles réparties comme suit :

Tableau n°1 : Groupes professionnels du personnel de Bénin Télécoms SA

QUALIFICATIONS	HOMMES	FEMMES	TOTAL
Personnel cadre	45	30	75
Personnel de maîtrise	85	44	128
Personnel d'exécution	71	29	101
TOTAL	202	103	305

Source : DRHRC

❖ Les ressources matérielles

Pour bien mener ses activités, Bénin Télécoms SA dispose des matériels qui se décomposent comme suit :

- Des terrains
- Des bâtiments administratifs et commerciaux
- Des logements pour le personnel cadre
- Des matériels de logement
- Des matériels de bureau
- Des matériels informatiques, des matériels de transport
- Des équipements des réseaux locaux de communication, d'énergie de transmission

❖ Les ressources financières

Les ressources financières seront observées à travers l'évolution du chiffre d'affaires et du résultat.

Paragraphe 2 : Structure organisationnelle de Bénin Télécoms SA

Nous ne saurions faire une étude sur BENIN TELECOMS SA sans connaître sa structure organisationnelle. De ce fait, son organigramme (Annexe1) peut être résumé comme suit :

A) Les structures stratégiques

Ces structures sont chargées d'opérer des choix stratégiques et de prendre des résolutions pour la bonne marche de l'entreprise.

1. Le Conseil d'Administration (CA)

C'est l'organe suprême. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de l'entreprise dans les limites de l'objet social. Il est composé de sept (7) membres nommés pour une durée de quatre (4) ans par le Conseil des Ministres comme ci-après :

- Un représentant du ministère délégué chargé des technologies, de l'information et de la communication auprès du Président de la République ;
- Un représentant du ministère chargé de l'inspection des entreprises publiques et semi-publiques ;
- Un représentant du ministère chargé des finances ;
- Un représentant du ministère chargé du plan ;
- Un représentant du personnel de BTSA ;
- Une personnalité compétente dans le domaine de télécommunication ;

Deux commissaires aux comptes nommés par décret remplissant les fonctions légales de contrôles.

Le Conseil d'Administration est l'organe suprême de prise de décisions. Il est régi conformément aux dispositions de l'article 916 du traité de l'OHADA, relatifs aux décrets, aux droits des sociétés commerciales et des Groupement d'intérêt Economique (GIE).

2. La Direction Générale (DG)

La Direction Générale assure la gestion technique, administrative et financière de BTSA dans la limite des pouvoirs qui lui sont conférés par le Conseil

d'Administration en matière de planification, de mise en œuvre et du contrôle des programmes, des politiques, du budget et de l'utilisation des ressources humaines et matérielles de la société.

Il est à préciser que le Directeur General est désigné en conseil des ministres. Cela implique une instabilité du poste car le conseil peut à tout moment changer de directeur.

3. Le Directeur Général Adjoint (DGA)

Le Directeur Général Adjoint est le suppléant de droit du Directeur Général.

A ce titre :

- Il remplace le Directeur Général en cas d'absence ;
- Il remplace le Directeur Général dans les réunions, comités ou commissions extérieures à la société ou dans des réunions internationales ;
- Il peut coordonner par délégation les activités d'une ou plusieurs directions techniques ou occuper cumulativement avec ses fonctions, un poste de Directeur.

B) Les structures opérationnelles

Bénin Télécoms SA est dotée de plusieurs directions opérationnelles qui œuvrent dans leur domaine de compétence et contribuent harmonieusement au fonctionnement de la société. On peut citer entre autres la Direction de Veille, Ingénierie et Planification (DVIP); la Direction Gestion des Infrastructures et Services (DGIS) ; la Direction Solution et Marketing (DSM) ; la Direction des Systèmes d'Information et de l'Energie (DSIE). Les autres structures opérationnelles ont les attributions suivantes :

1. La Direction des Finances et du Patrimoine (DFP)

La Direction des Finances et du Patrimoine est chargée de :

- La gestion des affaires générales de la société (courrier stratégique du Directeur Général, rédaction administration, acheminement du courrier interne, documentation et archives) ;

- La définition de la politique financière de l'entreprise, de l'élaboration du budget et des tableaux de bord financiers puis le suivi de leur exécution ;
- La tenue des différentes comptabilités et de l'établissement des états financiers d'une part et du suivi de la gestion des menues dépenses et de la fiscalité.

2. La Direction Ressources Humaines, Réglementation et Communication (DRHRC)

La Direction Ressources Humaines, Réglementation et Communication est chargée de :

- La définition et la mise en œuvre de l'ensemble de la politique des ressources humaines de l'entreprise ;
- Recrutement et de la gestion administrative du personnel ;
- La formation professionnelle et s'évertue à instaurer et entretenir une bonne culture d'entreprise, une bonne circulation de l'information (verticale et horizontale) et un bon climat de travail entre le personnel et ses dirigeants.

3. La Direction Audit et Risques (DAR)

La Direction Audit et Risque est chargée de :

- L'organisation de toutes les activités relatives au contrôle, du respect des règles d'exploitation et des modes opératoires en matière de maintenance technique, de gestion commerciale, administrative et comptable ;
- Contrôle de gestion des structures de la société ;
- La gestion des risques et de la qualité au sein du Benin Télécoms SA.

Section 2: DEROULEMENT DU STAGE

Dans un premier temps, nous allons présenter les travaux effectués au cours de notre stage à BTSA (paragraphe 1) et dans un second temps, nous allons faire part des difficultés que nous avons rencontrées dans notre étude (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Travaux effectués

Au démarrage de notre stage à BTSA nous avons été affectés à la Direction Financière et Comptabilité où sont effectués différents travaux.

A la division Comptabilité Générale, nous avons exécuté plusieurs tâches :

- ✓ La saisie des factures fournisseurs et des factures clients
- ✓ L'établissement de l'état de rapprochement bancaire
- ✓ Archivage des pièces comptables

La section comptabilité générale dispose d'un logiciel dénommé « SUNSYSTEMS » qui permet de faire la saisie des différentes écritures » comptables.

Après paiement des factures par la section règlement et dépenses, ces différentes factures sont transcrites dans un registre pour être déchargées à la Comptabilité Générale. Il faut signaler que toutes les factures fournisseurs sont préalablement imputées par la section contrôle budgétaire et aussi prises en compte par la section fiscalité. La Comptabilité Générale ne constate que le paiement.

A) La saisie des pièces comptables et l'état de rapprochement bancaire

1- La saisie des pièces comptables

Les pièces relatives aux dépenses effectuées sont transmises à la division comptabilité par la section règlement des dépenses et suivi des marchés et contrats par un cahier de transmission. Après avoir reçu les pièces, nous vérifions si les références de paiement sont bien portées sur la facture. Nous débitons le compte 40111..... compte tenu du nombre de fournisseur suivant le montant toute taxe comprise en créditant les comptes 521110000 qui prend le montant hors taxe et 492000001 pour Etat, avances et acomptes versés sur impôt.

2- L'état de rapprochement bancaire

La société Bénin Télécoms SA a opté pour un rapprochement mensuel compte tenu de l'importance des opérations qu'elle effectue avec les différentes banques. Pour cela à la fin de chaque mois la section « suivie des

comptes bancaires » met les relevés envoyés par les banques à la disposition des comptables en charge des états de rapprochement. Une fois en possession du relevé nous éditons le grand livre du compte banque concerné. Ensuite nous procédons :

- Au pointage des transactions qui figurent sur le relevé bancaire mais qui ne sont pas enregistrées dans le grand livre
- Au tracé d'un tableau à six (6) colonnes
- Au report dans le tableau des soldes avant rapprochement
- Au report des corrections d'erreur dans les colonnes appropriées
- A faire la différence entre le total des montants débits et le total des montants crédits des quatre dernières colonnes afin de dégager les soldes réconciliés ; l'un débiteur et l'autre créditeur.

Après l'établissement des états de rapprochement, nous procédons à l'imputation des montants non encore saisis dans le grand livre de Bénin Télécoms SA sur une fiche d'écriture. Cette fiche est envoyée au contrôle avec visa du chef section et chef division comptabilité avant la saisie.

B) Pointage des bordereaux et pièces comptables ; archivage des pièces

1- Pointage des bordereaux et pièces comptables

Cette phase du travail consiste à réceptionner et vérifier le bordereau et les différentes pièces comptables. Elle a pour but dans un premier temps de vérifier si le client a fourni toutes les pièces afférentes au dossier et dans un second temps la conformité des informations figurant sur le bordereau aux pièces comptables jointes.

2- L'archivage des pièces

La saisie des pièces étant terminée, nous procédons au classement des différentes pièces comptables par nature et par ordre chronologique en les mettant année par année.

Paragraphe 2 : Difficultés rencontrées

Notre stage à la société Bénin Télécoms SA précisément à la Direction Financière et Comptable n'a pas été sans difficultés. Les problèmes auxquels nous avons été confrontés sont multiples. Il s'agit de :

- ◆ Non disponibilité immédiate des informations ;
- ◆ Retard dans l'acheminement des différentes pièces comptables pour le pointage ;
- ◆ Interruption du logiciel SUNSYSTEMS lors de la saisie des pièces.

Mais au-delà de ces difficultés qui n'ont point perturbé le bon déroulement du stage, ce dernier nous a permis de mettre en pratique les connaissances théoriques dans notre formation et d'acquérir aussi une certaine expérience de la vie en entreprise.

CHAPITRE II
CADRE THEORIQUE DE
L'ETUDE ET
METHODOLOGIE DE
RECHERCHE

Dans un premier temps nous allons cibler la problématique, fixer les objectifs et hypothèses pour la construction du tableau de bord de l'étude et enfin faire le parcours de la revue littéraire et la méthodologie.

SECTION 1 : PROBLEMATIQUE, OBJECTIFS ET HYPOTHESES.

Il s'agira de passer au ciblage de la problématique et à la détermination des objectifs de notre travail, qui permettront de faire le point de nos connaissances sur les problèmes à aborder.

A-Problématique

Le développement de toute nation repose sur sa capacité à faire face au phénomène de la mondialisation assurant ainsi la viabilité de ses entreprises, qu'elles soient publiques ou privées, qui participent à l'essor économique à travers leur gestion efficace et efficiente. Toute entreprise se distingue de sa capacité productive, la diversification de ses activités et l'amélioration de la qualité des produits qu'elle met sur le marché et enfin de par le réseau de communication mis en place.

La société Bénin Télécoms SA, depuis sa création en 2004 participe à la croissance de l'activité économique du Bénin en menant des activités de fournitures de services liées aux technologies de l'information et de la communication telles que la conception, l'installation, l'exploitation et la maintenance des réseaux de télécommunication fixes et mobiles.

Comme toute entreprise industrielle qui vise à mesurer efficacement son exploitation, Bénin Télécoms SA a évolué en monopole pendant plusieurs années sur le marché béninois de télécommunications et dispose d'une certaine notoriété dans ce domaine grâce à son expérience. Elle s'est dotée d'un ensemble d'infrastructure, des ressources matérielles et immatérielles qui sont remarquables par leur nombre important et très sensibles aux résultats par les charges qu'ils génèrent. L'achat de tous ces éléments dont dispose Bénin Télécoms SA est financé par ses ressources propres mises à sa disposition par l'Etat, son propriétaire, d'une part et d'autre part ses partenaires financiers sous forme d'emprunts. Bénin Télécoms SA constitue également le fournisseur d'accès des autres réseaux d'interconnexion des sociétés privées qui évoluent au plan national. Ainsi l'arrivée des autres réseaux de télécommunications tels

que : MTN Bénin, GLO Bénin, MOOV Bénin crée sur le marché des réseaux une concurrence où chacun doit œuvrer pour être le meilleur. Dans le but d'améliorer ses prestations afin de satisfaire sa clientèle, Bénin Télécoms SA s'est engagée dans un vaste programme d'investissement.

Etant donné que la gestion du cycle d'exploitation de Bénin Télécoms SA est d'une importance capitale, il ne sera pas sans intérêt à la compagnie de donner de nouvelles orientations aux ressources d'exploitation afin d'optimiser ses excédents de trésorerie. Par ailleurs, la situation actuelle de Bénin Télécoms SA permet d'affirmer que les difficultés de gestion de la trésorerie de ses activités seraient matérialisées par : les difficultés rencontrées dans la mobilisation des ressources financières. Pour matérialiser ce problème de trésorerie nous avons fait une analyse de la Trésorerie Nette de Benin Télécoms SA. Ainsi donc, en 2011, la Trésorerie Nette était de 3 365 107 650. Mais elle a diminué considérablement en 2012 ; soit 1 714 511 411. En 2013, elle passe à 1 736 384 034 ; 1 815 877 628 en 2014 et 2 661 857 883 en 2015. L'analyse devient alors « un ensemble de travaux qui permettent d'étudier la situation de l'entreprise, d'interpréter les résultats et d'y prendre les décisions qui impliquent des flux monétaires ».

Il s'avère donc nécessaire une analyse de la gestion de la trésorerie. Il naît alors la question suivante : Quel est l'impact de la gestion de la trésorerie sur la performance économique de Bénin Télécoms SA ?

De cette question, ressortent les questions spécifiques suivantes :

- ❖ Quels sont les facteurs explicatifs de l'absence d'une bonne politique de gestion financière ?
- ❖ La trésorerie de Bénin Télécoms SA respect-elle la règle de santé financière d'une entreprise ?

Dans la perspective de bien cerner les difficultés et d'essayer de trouver des solutions relativement acceptables, nous avons jugé utile de porter notre réflexion sur le thème : « ANALYSE DE LA GESTION FINANCIERE D'UNE ENTREPRISE D'ETAT : cas de Bénin Télécoms SA »

Intérêt de l'étude :

- Sur le plan théorique

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

- Sur le plan pratique

Cette étude pourra être bénéfique à BTSA, étant donné qu'elle va dégager sa santé financière. Elle pourra aussi intéresser les partenaires de cette institution qui suivent de près sa gestion. Enfin, l'étude présente d'intérêt à toute entreprise prestataire de services soucieuse d'assurer sa pérennité car la gestion financière est un instrument dynamique et indispensable à la gestion de toute entreprise par les renseignements qu'elle est susceptible de fournir.

B-OBJECTIFS ET HYPOTHESES

Le tableau de bord sera obtenu à partir de la détermination des objectifs et hypothèses de l'étude (voir annexe)

1-Objectif général

La présente étude a pour objectif général d'analyser la rentabilité des activités de Bénin Télécoms SA à travers la gestion financière.

2-Objectifs spécifiques et hypothèses

Objectif spécifique N°1 : Apprécier la politique de financement.

Objectif spécifique N°2 : Evaluer la conformité de la trésorerie de Bénin Télécoms SA à la règle de santé financière d'une entreprise.

Hypothèse spécifique N°1 : Le mauvais choix de la politique de financement serait à la base de l'absence d'une bonne politique de gestion financière.

Hypothèse spécifique N°2 : Les difficultés de trésorerie s'expliquent par l'insuffisance du fonds de roulement pour couvrir le besoin en fonds de roulement sur toutes les années d'étude.

SECTION 2 : REVUE DE LA LITTERATURE ET METHODOLOGIE ADOPTEE

Dans cette section nous allons présenter dans un premier temps la revue de la littérature et dans un second temps la méthodologie de l'étude.

Paragraphe 1 : Revue de littérature

Elément indispensable à tout travail scientifique, la revue de littérature vise à s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises par la documentation mobilisée sur les problèmes identifiés. Il nous est nécessaire de faire recours aux études antérieures ayant trait à notre thème. Mais nous apporterons, au préalable, quelques précisions conceptuelles et sémantiques concernant les notions fondamentales utilisées dans ce travail.

1-Gestion financière

La gestion financière s'attache en premier lieu à la maximisation de la valeur de l'entreprise. Or cette valeur ne peut être seulement appréciée par rapport au patrimoine ou la richesse présente accumulée par l'entreprise. Elle doit également être analysée par référence aux projets et activités futurs dans lesquels le patrimoine est et sera engagé.

En effet, la richesse accumulée par l'entreprise à une date donnée ne constitue qu'un des éléments qui permettent d'apprécier sa valeur. Celle-ci doit tenir compte également des résultats attendus dans le futur, grâce à la mise en œuvre du patrimoine accumulé. En d'autres termes, la valeur est une valeur d'anticipation : elle correspond à la valeur actuelle que l'on peut attacher aux revenus futurs attendus des activités de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle la valeur est inséparable de la qualité des projets dans lesquels le patrimoine est engagé.

2-Analyse financière

Le concept analyse financière a fait l'objet de plusieurs développements de la part des acteurs. Ainsi, pour DEPPALENS G. et JOBARD J-P (1997), l'analyse financière vise à étudier les documents comptables d'une entreprise en vue de comprendre son fonctionnement et de porter un jugement sur son évolution. Pour sa part, COHEN E. (2006) présente l'analyse financière comme « un ensemble de concepts, de méthodes et d'instruments qui permet de formuler

une appréciation relative à la situation financière d'une entreprise, aux risques qui l'affectent, au niveau et à la qualité de ses performances ». Quant à SAUVAGEOT G. (1998), il pense que l'analyse financière est relative lorsque la trésorerie est positive : C'est-à-dire le fonds de roulement fonctionnel supérieur au besoin en fonds de roulement. Pour lui, le BFR à une date donnée représente les fonds « gelés » dans les stocks, les créances d'exploitations ; déduction faite des dettes d'exploitation non réglées.

3-Notion de trésorerie

Dans une entreprise, quelle que soit sa taille, il y a toujours un trésorier. Ainsi, la trésorerie a pour fonction de préparer, participer ou négocier toutes les conditions bancaires à court terme et surtout les éléments du coût de prestations (dates de valeurs, taux d'intérêt). Tout d'abord, la trésorerie d'une entreprise correspond à la différence entre ses besoins et ses ressources de financement. Les besoins de l'entreprise peuvent être évalués à l'aide du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) alors que les ressources de l'entreprise disponibles pour financer ses besoins s'appellent le Fonds de Roulement(FR). La Trésorerie Nette(TN) est la différence entre le FRN et le BFR ou la valeur disponible et les dettes financières. Selon MEURNIER H., BARLET F. et BOULMET P. (1997), la TN d'une entreprise à une date déterminée est la différence entre les ressources mises en œuvre pour financer son activité.

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

$$\text{TN} = \text{TA} - \text{TP}$$

4- Flux de trésorerie

La réalisation d'un projet d'investissement engendre, outre les dépenses d'investissement, des dépenses liées à l'exploitation. Ces dépenses sont connues sous le nom de coûts ou de charges qui entraînent des décaissements. Ces charges peuvent être fixes, variables, directes ou indirectes. Il s'agit principalement des charges d'approvisionnement, des services et biens divers (fournitures, services extérieurs, etc.), des charges de personnel, des charges diverses. A côté des dépenses, il y a des recettes ou des produits encaissables qui seront engendrés par le projet. Il s'agit principalement des ventes de produits et prestations réalisées par le projet et des autres produits liés à

l'exploitation. Si le projet ne comprend pas des charges et produits exceptionnels et financiers, ce résultat sera aussi appelé cash-flow s'il est positif et cash drain s'il est négatif.

Puisque le projet d'investissement est évalué en fonction du solde des sorties et des rentrées de fonds, l'entrepreneur doit être sensible aux moments où sont réalisées les charges (variation des stocks, décaissement des charges) et sont encaissés les produits. Ainsi, le flux de trésorerie du projet sera défini par la différence entre l'Excédent Brut d'Exploitation et la variation du Besoin en Fonds de Roulement qui sera constitué de la variation des stocks et des encours de paiement. Les revenus à prendre en considération sont ceux qui ont été réellement perçus. Ils doivent toujours être calculés avant les amortissements qui n'interviennent que pour la détermination du bénéfice imposable et donc des impôts à payer. Ces derniers sont bien attendus à déduire des revenus.

Toutefois il est nécessaire d'inclure des manques à gagner qui résulteraient de la réalisation du projet : « coût d'opportunité ».

En résumé, lorsque la réalisation d'un projet implique des frais généraux supplémentaires, ils doivent être incorporés dans le coût du projet.

On a pu constater d'autre part que les volumes prévus (Ventes, Achats, etc.) sont un élément capital pour l'évaluation des revenus ou économies. L'on dispose alors d'une estimation faible de l'activité future.

Il s'agit avant tout, d'un problème commercial et non d'un problème purement technique. Ces recettes nettes d'argent ou ces économies sont traditionnellement et communément désignées par cash-flow.

Cash-flow = recettes imputables au projet – dépenses imputables au projet.

5- Les sources de financement

Diversifier les sources de financement permettra à l'entreprise d'accéder à différents types de services, adaptés à ses besoins spécifiques. Que l'entreprise opte pour un prêt bancaire, une subvention ou qu'elle fasse appel à un incubateur d'entreprises ou même aux proches, chacune de ces sources d'aide comporte des exigences particulières.

Tableau n°2 : comparaison des différents moyens de financement

MOYENS DE FINANCEMENT	AVANTAGES	INCONVENIENTS
<p>AUTOFINANCEMENT Ce sont les fonds que l'entreprise dégage de son exploitation et qu'elle utilise pour financer ses investissements. La capacité d'autofinancement (CAF) correspond au résultat de l'entreprise + les charges non décaissées – les produits non encaissés. L'autofinancement est égal à la CAF déduction faite des bénéfices distribués.</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Indépendance financière ; . Absence d'intérêts bancaires. 	<ul style="list-style-type: none"> . L'autofinancement ne suffit pas souvent pour financer l'ensemble des investissements ; . Diminution des revenus versés aux associés (découragement).
<p>EMPRUNT ACCORDE PAR UN ORGANISME FINANCIER (emprunt indivis)</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Rapidité et simplicité ; . Financement important en valeur ; . Intérêts bancaires fiscalement déductibles. (Les intérêts apparaissent dans le compte de résultat en charges financières). 	<ul style="list-style-type: none"> . Coût des intérêts ; . L'autonomie financière de l'entreprise diminue (le capital emprunté apparaît au passif du bilan dans le poste Dettes).
<p>EMPRUNT OBLIGATAIRE Des titres financiers (appelés obligations) sont émis sur le marché et proposés à des souscripteurs. Chaque titre représente une créance sur l'entreprise et est rémunéré par un revenu fixe appelé intérêt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Financement important en valeur ; . Intérêts déductibles fiscalement. 	<ul style="list-style-type: none"> . Coût des intérêts ; . L'autonomie financière de l'entreprise diminue ; . Moyen de financement limité aux sociétés anonymes ; . Formalités importantes.
<p>CREDIT-BAIL (LEASING) Il s'agit d'une location avec option d'achat à terme</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Renouvellement plus facile du matériel ; . Déductibilité fiscale des loyers (les redevances de crédit-bail apparaissent en charges d'exploitation dans le compte de résultat) ; . Autonomie financière préservée. 	<ul style="list-style-type: none"> . Coût élevé ; . Moyen de financement limité à certains biens.

Source : <http://perso.orange.fr/ar.ba/moyenfin.htm> ; octobre 2016

❖ Risque du choix des moyens de financement

Les dettes financières ont un coût qui correspond aux intérêts versés aux organismes prêteurs. Cette charge a donc une incidence sur la rentabilité de l'entreprise. Des taux d'intérêts inférieurs à la rentabilité économique des actifs de l'entreprise permettent effectivement d'accroître la rentabilité financière (effet positif du levier financier). Mais inversement un endettement trop onéreux réduit cette rentabilité.

Par ailleurs, l'endettement présente des risques :

- ✓ Risques liés à l'évolution des taux d'intérêts qui peut renchérir le coût des financements.
- ✓ Risques liés au besoin de liquidités nécessaires au remboursement de la dette et aux paiements des intérêts.
- ✓ Risques liés aux aléas de l'activité économique qui rendent incertaine pour l'avenir la rentabilité économique de l'exploitation et donc l'impact positif d'un effet de levier.

6-Notion de fonds de roulement

Le fonds de roulement peut être défini comme la différence entre les capitaux permanents et les immobilisations (plan SYSCOA). Cette différence est identique à celle existante entre les actifs cycliques et les passifs cycliques. Pour Albert CORHAY et Mapapa MBANGALA, *Fondement de gestion financière*, les éditions de l'Université de Liège 2008, page 59 « mathématiquement, le fonds de roulement net est la différence entre les capitaux permanents et les actifs fixes structurés ou, étant donné l'égalité entre le total de l'actif et le total du passif. Il est peut-être obtenu en faisant la différence entre les actifs circulants restructurés et toutes les dettes à court terme.

Un FRN positif indique un excédent de ressources permanentes mises à la disposition de l'entreprise après avoir financé les actifs fixes. Cet excédent peut être utilisé pour financer le cycle d'exploitation. Cependant, le FRN négatif explique que les capitaux acycliques ne suffisent pas pour financer les actifs acycliques et que ceux-ci sont en partie financés par des ressources à court terme ».

Nous comprendrons que le FRN permet :

- De mesurer le respect qu'à l'entreprise de la « règle de l'équilibre financier » ;
- De mesurer la marge de sécurité dont dispose l'entreprise pour faire face à un quelconque « accident de parcours ».

Le FRN peut s'obtenir à partir des formules suivantes :

FRN = Capitaux stables – actifs fixes

FRN = Actifs circulants – dettes à court terme

7-Besoin en fonds de roulement

Il représente le besoin de financement résultant de l'activité de l'entreprise. Il indique le montant de financements nécessaires pour financer le décalage entre les achats et les ventes, et le décalage entre produits comptables et les paiements correspondants qui donnent naissance à des créances (WELE P. et DOMONHEDO F. 2014). La nature du BFR est étroitement liée à la nature des activités de l'entreprise. Selon Béatrice et Francis GRANDGUILLOT (2003) le BFR est la partie des besoins d'exploitation qui n'est pas assurée par les ressources d'exploitation. DAYAN (1999), a abordé la notion du BFR à travers la relation qui existe entre le BFR et le chiffre d'affaire. Dans son analyse, il a montré que toute augmentation du chiffre d'affaire entraîne une augmentation du BFR par rapport à celle du chiffre d'affaire de manière à ce que le $CA > BFR$. Nous pouvons dire que le BFR est l'indicateur qui permet de suivre l'évolution du cycle d'exploitation et conditionne le niveau de rentabilité de l'entreprise et par conséquent le niveau de la trésorerie. Il existe :

Le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFR) : il regroupe les besoins en fonds de roulement relatifs au financement du cycle d'exploitation à savoir : les stocks, les créances et les dettes sur les partenaires commerciaux, sur le personnel et sur le fisc (TVA, impôts locaux et taxes). Pour SAUVAGEOT G. le BFR à une date donnée représente les fonds « gelés » dans les stocks, les créances d'exploitation, déduction faite des dettes d'exploitation non réglées. Le solde de ces différents éléments constitue le montant investi à un moment donné dans le cycle d'exploitation de l'entreprise. Le BFR s'obtient par la formule suivante :

BFR = Actif circulant d'exploitation – passif circulant d'exploitation

ou

BFR = Stocks + créances clients – dettes fournisseurs

Le BFR ainsi calculé peut avoir trois natures distinctes résumées comme suit :

Nature	Interprétation
Si BFR < 0	Les ressources d'exploitation sont supérieures aux emplois d'exploitation. Ce qui signifie que l'exploitation apporte des ressources de financement. Cette valeur négative, viendra s'ajouter au fonds de roulement éventuel ou viendra compenser son absence éventuelle.
Si BFR = 0	Cas exceptionnel où les emplois d'exploitation sont couverts intégralement par les ressources d'exploitation. Il n'y a pas de besoin généré par l'activité, par non plus de ressources de financement dégagées. Si le BFHAO présente la même situation alors l'entreprise n'a pas besoin du FRN positif.
Si BFR > 0	Les emplois d'exploitation sont donc supérieurs aux ressources d'exploitation et ainsi, le solde positif obtenu représente le financement des besoins qui restent à charge du cycle d'exploitation n'a pas généré les ressources suffisantes.

Source : mémoire / Pélagie SOSSOU & Gerald BALLO ; octobre 2016

- Le besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE) : il regroupe les créances et les dettes diverses étrangères aux besoins spécifiques de financement de l'activité. Le BFRHE s'obtient de la manière suivante :

BFRHE = Actif circulant hors exploitation – Passif circulant hors exploitation

- Le besoin en fonds de roulement normatif (BFRn) : il est une prévision du BFR dans le temps. La norme utilisée est le jour du chiffre d'affaires hors taxes.

La formule du BFRn est la suivante :

$$\text{BFRn} = \left(\frac{\text{BFRE}}{\text{CA}} \right) * 360$$

- Le besoin en fonds de roulement net global (BFRNG) : il est la somme du besoin en fonds de roulement d'exploitation et du besoin en fonds de roulement hors exploitation.

8- Equilibre financier

La règle d'or de l'équilibre financier se fonde sur le principe selon lequel les ressources stables puissent couvrir les actifs stables. Pierre CONSO (1985), stipule que la notion d'équilibre résulte de l'adéquation entre les flux de liquidité d'actifs et d'exigibilité des ressources. Cet équilibre reposant sur des moyens monétaires utilisés pour financer ceux qui sont économiques, permet de mesurer la marge de sécurité qu'est l'excédent de financement permanent. Toutefois, le strict respect de la règle de l'équilibre financier minimum ne garantit pas totalement l'absence de problèmes de trésorerie. Cette marge de sécurité consiste à l'obtention d'un fonds de roulement net positif pour couvrir les imprévus au lieu de recourir aux dettes. Trois (03) agrégats du bilan financier permettent de vérifier le respect du principe de l'équilibre financier :

- ❖ Le Fonds de Roulement Net (FRN) ;
- ❖ Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) ;
- ❖ La Trésorerie Nette (TN).

Ces différents concepts clés trouvent leur importance dans la description des outils d'analyse. Ainsi, une entreprise a atteint son équilibre financier lorsque les ressources stables sont suffisantes pour financer les emplois durables et que le FR est suffisant pour couvrir un BFR **adéquat**.

8- La rentabilité

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

En terme clair, STEPHANY (1999) souligne que la rentabilité mesure la performance d'une entreprise.

Selon A. KHERNAKHEM « la performance d'un centre de responsabilité est l'efficacité avec laquelle ce centre atteint les objectifs qu'il avait accepté »

- **Rentabilité économique**

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

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

Selon COHEN E. (1991), dans *Gestion Financière de l'entreprise et développement financier*, p71, la première tâche des analystes financiers, pour une bonne appréciation de la performance financière, consiste dans la précision des résultats obtenus dans le passé ou le présent et dans l'anticipation des tendances d'évolution susceptible de les affecter dans le futur.

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

- EBIT (Earning Before Interest and Taxes),
- Résultat Net (RN),
- Actif Total (AT)
- Actif Fixe (AF).

- **Rentabilité financière**

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

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

Une fois les ratios calculés, ils doivent être comparés à de référence traduisant soit le niveau des opérations de l'entreprise (production ou vente), soit le

montant des moyens engagés pour obtenir ces résultats. C'est seulement dans de telles comparaisons que l'efficacité de l'entreprise peut être évaluée.

9- Les principaux types de ratios financiers

- **Les ratios de structure**

Les ratios de structure sont des indicateurs qui caractérisent la composition du patrimoine en mesurant des rapports relatifs à l'actif du bilan. A propos de l'actif, on cherche à dégager le poids de chaque élément pour faire sortir l'impact des conditions technico-économiques sur la composition du financement et des emplois qui en découlent. Les ratios de structure concernant le passif fournissent pour leur part des indications sur la composition du financement. D'une part, ils permettent d'apprécier l'autonomie dont l'entreprise fait preuve en matière de financement, grâce à la comparaison entre les capitaux propres et dettes. D'autre part, ils permettent de juger la stabilité de financement à la comparaison systématique entre capitaux stables, les « capitaux permanents » et les dettes à court terme.

- **Les ratios de synthèse**

Ces ratios établissent un rapprochement systématique des éléments d'actif et de passif. Ils permettent ainsi de traduire soit les conditions de financement de certains éléments de l'actif, soit les possibilités de remboursement des dettes à court terme par les composantes de l'actif circulant à court terme.

- **Les ratios de rotation**

Les ratios de rotation concernent les stocks, les créances commerciales et les dettes fournisseurs. En mesurant le délai et les vitesses de rotation de ces éléments du bilan, on éclaire à la fois la condition d'actualité (mesure des délais de règlement accordés aux clients et reçus des fournisseurs, durée de la période de stockage) et leurs incidences sur la solvabilité de l'entreprise.

- **Les ratios de rentabilité économique (ROI)**

Selon **CORHAY** et **MBANGALA** (2008), le ROI brut définit la rentabilité économique de tous les capitaux économiques investis dans l'entreprise.

Alors que dans le ROI brut on prend en consideration tous les actifs, dans le ROI net on ne prend en compte que les capitaux fixes (actifs fixes).

10- La liquidité

Selon HUTIN (2007), la liquidité est l'aptitude à faire face à ses dépenses par une circulation optimale de ses flux de trésorerie (encaissement, décaissement). Elle est donc le caractère d'une somme d'argent qu'on peut disposer presque immédiatement.

FRACHON et ROMANET quant à eux insistent sur l'importance de la liquidité, considérant qu'elle constitue pour le dirigeant une donnée stratégique aussi importante que la rentabilité.

11- Le tableau de bord

Le tableau de bord de gestion est un ensemble d'indicateurs et d'informations essentiels permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie.

GERVAIS M. (2000) définit le tableau de bord comme « un système d'informations permettant de connaître le plus tôt possible, les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter dans celle-ci, l'exercice des responsabilités ».

SCEMAMA (1997) vient appuyer GERVAIS M. en disant que « le tableau de bord est un ensemble de cadrans et de clignotants destinés à permettre aux responsables de mieux conduire et de mieux gérer leurs affaires ».

Un indicateur est une information généralement chiffrée dont le but est de rendre compte de l'évolution d'un facteur clé de gestion. On distingue les indicateurs de résultats (indicateurs en volume, en valeurs, par niveau de qualité, par rendement), les indicateurs de moyens, les indicateurs d'activités latérales et les indicateurs de l'environnement.

Selon Caroline SELMER, dans son ouvrage *Construire et défendre son budget*, le tableau de bord constitue l'outil de pilotage à court terme des responsables. Le tableau de bord est aussi un outil d'aide à la prise de décision. Il permet aux responsables d'entreprise de :

- ✓ Connaître en permanence et le plus rapidement possible les données nécessaires à leurs actions à court terme ;
- ✓ Contrôler les responsabilités déléguées.

Cependant, il importe de signaler que la réalité fait parfois ressortir lors de l'élaboration du tableau de bord, des dérives nuisibles à sa pertinence. Ces risques de dérives sont de plusieurs ordres à savoir : risque d'informations surabondantes etc.

Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche et difficultés rencontrées

Nous exposerons dans cette section les outils et les différents moyens mis en œuvre pour mener à bien notre travail de recherche.

Méthodologie de recherche

I- Approche empirique

- Les observations

Cette technique nous a permis, à travers ce que nous avons vu et fait, d'obtenir des informations et d'en tirer des conclusions.

- Les entretiens directs

Cet outil est indispensable pour une meilleure collecte des données car il nous permet d'obtenir les informations directement des responsables.

Les différents responsables interrogés sont ceux du service de la gestion financière, ceux de la division trésorerie...

- Le choix des interlocuteurs

Pour la conduite de ces entretiens, les interlocuteurs ont été répartis en deux groupes sur la base de leur niveau d'implication dans la gestion des immobilisations.

On distingue ceux chargés de la gestion et du contrôle de ces financements et les opérationnels.

➤ Le questionnaire

Afin de fournir de meilleures informations sur la gestion des financements, nous avons établi une liste de questions relatives à la gestion des financements :

- 1- Quels sont les modes de financement pratiqués par Benin Télécoms SA ?
- 2- Quels sont les critères de choix de financement ?
- 3- Pour quel mode de financement BTSA opte-t-elle pour les exercices antérieurs ? Se trouve-t-elle satisfaite pour ce choix de financement ?

➤ L'échantillonnage

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

Direction	Population	Echantillon	Taux d'échantillon
DFP	1	1	100%
D comptabilité	10	4	40%
DTGF	10	6	60%
TOTAL	21	11	52%

Source : Données de l'enquête ; septembre 2016

Les données recueillies seront analysées dans le chapitre 3.

➤ La recherche documentaire

Elle nous a été très utile dans la définition des concepts de notre sujet et dans l'analyse du cas d'étude. Cette technique nous a permis d'exploiter des différents documents de nos prédécesseurs abordant les aspects de la gestion financière des sociétés industrielles ou commerciales en vue de faciliter notre recherche. Nous nous sommes aussi rendus dans le centre de documentation de la place à savoir : le centre de documentation de BENIN TELECOMS SA. Aussi nous avons utilisé l'internet. Après la collecte des données, nous sommes

passés au traitement et reclassement de documents comptables, notamment le bilan, le compte de résultat et les TAFIRE de BENIN TELECOMS SA qui nous ont permis d'avoir accès à d'importantes informations utiles à la réalisation de notre étude.

➤ Méthodes

La méthode est l'ensemble des démarches que suit l'esprit pour découvrir et démontrer la vérité. Pour atteindre notre objectif, plusieurs méthodes ont été utilisées. Il s'agit de :

❖ Méthode analytique

Cette méthode a été utilisée dans l'analyse des données des états financiers et de divers documents de BENIN TELECOMS SA. Elle a permis de traiter systématiquement toutes les informations et les données collectées en utilisant beaucoup sur chaque cas.

❖ Méthode comparative

Elle nous a été d'une grande importance car elle nous a permis de comparer les états financiers, présentés année par année, afin d'en apprécier la performance.

❖ Méthode statistique

Elle nous a permis de quantifier et de faciliter la compréhension des résultats de la recherche en les présentant sous forme de tableaux.

II- Approche théorique

La dimension théorique vise à déterminer les outils de vérification des hypothèses afin de pouvoir identifier les causes mettant en mal la situation financière de BTSA.

A- Outils d'analyses

Les outils pour mieux conduire notre analyse sont :

- les techniques et méthodes ;
- le compte de résultat ;

- les ratios.

1- Les techniques et méthodes

La vérification des hypothèses a nécessité l'utilisation des techniques et méthodes. Ainsi nous avons utilisé la recherche documentaire, quant aux méthodes, il a été employé la méthode analytique, méthode comparative et la méthode statistique qui ont nécessité l'utilisation des outils d'analyses comme le FRN, le BFR, la TN, le levier financier et les ratios.

2- Le compte de résultat

Le compte de résultat permet de faire apparaître les soldes significatifs de gestion (SSG), et donc d'apprécier et de saisir le mécanisme de formation du résultat, dans le but d'améliorer le diagnostic financier. Il convient de dissocier :

- Les ressources internes permettant d'autofinancer certaines activités ;
- Ce qui relève de l'activité normale de la structure (son cycle d'exploitation) ;
- Ce qui résulte de son mode de financement : l'endettement a une incidence sur les résultats par le biais de charges financières (son résultat financier).
- Ce qui est dû à des éléments exceptionnels : éléments qui ne vont pas se renouveler dans le futur et qui sont indépendants de l'activité normale de la structure (son résultat exceptionnel).

-La Capacité d'Autofinancement Global (CAFG)

Selon **CORHAY et MBANGALA (2008)**, la CAFG est une mesure comptable de flux de liquidité d'une entreprise. Il revêt une grande importance en analyse financière dans la mesure où il permet d'identifier les ressources internes générées par toutes les activités de l'entreprise et de ce fait, représente le potentiel d'autofinancement de l'entreprise avant toute décision d'affectation de résultat net. Grossièrement, il est obtenu en faisant la différence entre les produits encaissables et les charges décaissables.

Pour calculer la capacité d'autofinancement, l'on recourt à deux méthodes :

✓ **La méthode soustractive**

Résultat brut d'exploitation + Produits financiers encaissables - Charges financières décaissables + Produits exceptionnels encaissables (sauf produits de cession) - Charges exceptionnelles décaissables (sauf charge de cession) - Participation des salaires - impôts sur les bénéfices = **Capacité d'autofinancement**

✓ **La méthode additive**

Résultat net + Dotation aux amortissements et provisions - Reprise sur provision - Quote-part des subventions d'équipement viré au compte de résultat - Résultat sur cession d'immobilisation = **Capacité d'autofinancement**

3. Les principaux types de ratios financiers

De multiples classements sont proposés à propos des ratios financiers. Celui qui est proposé ci-dessous dépend :

- du thème analytique concerné par chaque ratio ;
- de la nature de l'information requise pour son calcul.

Grâce à l'application de ces deux critères, on peut dissocier quatre types de ratios :

- les ratios de structure
- les ratios de synthèse
- les ratios de rotation
- les ratios de rentabilité ; lesquels sont définis par les formules suivantes :

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

$$\text{ROI NET} = \frac{\text{EBIT}}{\text{ACTIFS FIXES}}$$

B. Le levier financier de la dette et effet de levier financier

Le levier financier représente la modification, favorable ou non, que subit la rentabilité des capitaux propres de par l'usage de la dette dans les moyens de

financement de l'entreprise. En analyse financière, on sait que l'effet de la dette joue favorablement ou non selon que le taux de rentabilité économique est supérieur ou non au coût de la dette (k_i).

Il est calculé par : $\frac{\text{DETTE}}{\text{Capitaux propres}}$

$\text{ROI} > k_i$ effet de levier favorable et $\text{ROI} < k_i$ effet de levier défavorable

-Par effet de levier financier, on entend l'incidence de la structure financière de l'entreprise sur la rentabilité des capitaux propres. Sous certaines conditions, l'appel à l'endettement permet grâce à un effet dit de « levier », d'accroître la rentabilité des capitaux propres.

Il est calculé par : $\frac{(\text{RE} - \text{Impôt} - \text{DF})}{\text{Capitaux propres}}$ ou $\frac{[(\text{ROI} - k_i) \text{ Dette}]}{\text{Capitaux propres}}$

Stratégie de vérification des hypothèses

Hypothèse 1

D'après les résultats et analyses, si le mauvais choix de la politique de financement est à la base de l'absence d'une bonne politique de gestion financière donc l'hypothèse 1 est confirmée. Dans le cas contraire elle est infirmée.

Hypothèse 2

Si d'après les résultats et analyses, les difficultés de trésorerie s'expliquent par l'insuffisance du FR pour couvrir le BFR sur toutes les années d'étude donc l'hypothèse 2 est confirmée. Dans le cas contraire elle est infirmée.

Difficultés rencontrées

Comme tout travail de recherche, les difficultés n'ont pas manqué de jalonner la réalisation de cette étude. Il a été difficile d'obtenir les différentes informations pouvant contribuer de manière efficace et efficiente à la réalisation de l'étude. L'une des principales contraintes se trouve être l'indisponibilité des acteurs impliqués ou leur manque de volonté à fournir les informations nécessaires.

CHAPITRE III
PRESENTATION ET ANALYSE
DES RESULTATS, VERIFICATION
DES HYPOTHESES ET
APPROCHES DE SOLUTIONS

SECTION 1 : PRESENTATION DES RESULTATS ET VALIDATION DES HYPOTHESES

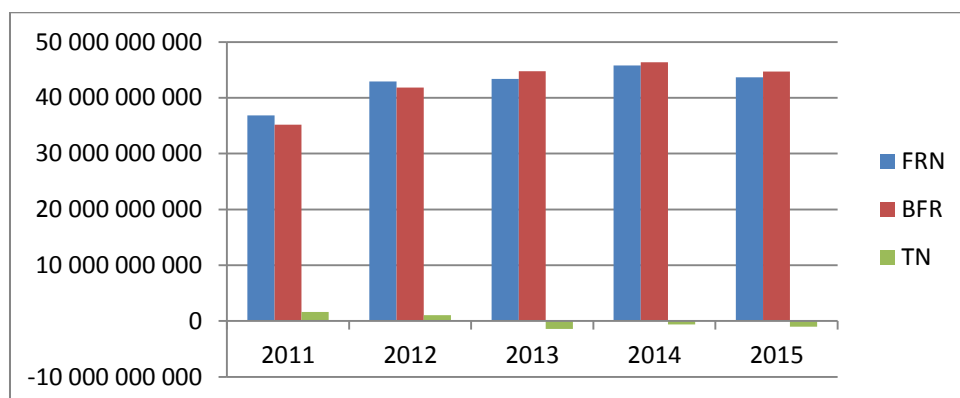
Paragraphe 1 : Présentation et analyse de l'équilibre financier

Tableau n°3 : EVOLUTION DES GRANDEURS DE L'EQUILIBRE

ANNEES ELEMENTS	2011	2012	2013	2014	2015
Ressources stables	170 492 865 565	152 311 646 244	145 410 560 069	145 962 356 297	120 544 881 049
Actifs immobilisés	133 679 916 299	109 365 806 401	102 009 634 243	100 184 003 855	76 900 943 577
FRN	36 812 949 266	42 945 839 843	43 400 926 826	45 778 352 442	43 643 937 472
Variation absolue		6 132 890 577	455 086 983	2 377 425 616	-2 134 414 970
Actif circulant	166 606 466 008	130 750 937 299	194 532 457 721	214 662 406 840	153 743 221 740
Passif circulant	131 450 725 502	88 926 712 029	149 787 769 590	168 284 832 052	109 058 752 764
BFR	35 155 740 506	41 824 225 270	44 744 688 131	46 377 574 788	44 684 468 976
Variation absolue		6 668 484 764	2 920 462 861	1 632 886 657	1 693 105 812
Trésorerie actif	3 365 107 650	1 714 511 411	1 736 384 034	1 815 877 628	2 661 857 883
Trésorerie passif	1 760 159 531	637 475 910	3 126 449 270	2 459 944 112	3 702 654 453
TN	1 604 948 119	1 077 035 501	-1 390 065 236	-632 913 984	-1 029 644 070
Variation absolue		-527 912 618	-2 467 100 737	-2 022 979 220	-396 730 086

Source : Informations extraites des états financiers de BTSA ; novembre 2016

Graphique n°1 : Evolution du BFR ; FRN et de la TN



Commentaire :

L'analyse des grands agrégats de l'équilibre financier nous permet de faire les constats suivants :

On observe une diminution des ressources stables et des actifs immobilisés mais pas dans les mêmes proportions sur la période quinquennale 2011, 2012, 2013, 2014 et 2015. En effet, le FRN est positif sur toute la période de l'étude avec une variation absolue de 6 132 890 577 en 2012 ; 455 086 983 en 2013 ; 2 377 425 616 en 2014 et -2 134 414 970 en 2015. Cette variation absolue de 2015 est inquiétante et laisse présager des difficultés de trésorerie.

La variation du BFR comparativement au FRN a engendré une TN négative sur la période de 2013 à 2015. BTSA a recourt de façon permanente aux découvertes et concours bancaires courants pour financer ses investissements.

L'évolution en "dents de scie" de la trésorerie passif est révélatrice de la fragilité de la situation financière de la société. De 1 760 159 531 en 2011, la trésorerie passif est passée à 637 475 910 en 2012 ; 3 126 449 270 en 2013, elle passe ensuite à 2 459 944 112 en 2014 pour s'établir à 3 702 654 453 en 2015. Or les concours bancaires courants se révèlent plus onéreux puisqu'ils engendrent des charges d'intérêts qui obèrent la rentabilité de la société. Ces difficultés de trésorerie qu'éprouve BTSA sont sans doute à l'origine des problèmes de financement. Par ailleurs, la couverture des capitaux investis dans l'exploitation n'est pas assurée.

La situation de la trésorerie de BTSA est préoccupante. La TN est négative sur les trois (03) dernières années.

Paragraphe 2 : Présentation et analyse de ratios de structure

Tableau n°4 : ratios de structure financière

RATIOS	FORMULES	EXERCICES				
		2011	2012	2013	2014	2015
Liquidité générale	$\frac{\text{Actif circulant}}{\text{Dettes à court terme}}$	1,8358	1,4648	2,1972	2,3685	1,8747
Endettement	$\frac{\text{Fonds de tiers}}{\text{Total du passif}}$	0,1139	0,1331	0,1096	0,0948	0,1014
Autonomie financière	$\frac{\text{Fonds propres}}{\text{Total du passif}}$	0,2625	0,2606	0,1906	0,1746	0,1651
Rentabilité économique	$\frac{\text{EBIT}}{\text{Actifs fixes}}$	0,0856	0,0989	0,0296	0,0715	0,1215
Rentabilité financière	$\frac{\text{RN}}{\text{Capitaux propres}}$	-0,1574	-0,2162	-0,1506	-0,1271	-0,1042

Source : Résultats de nos enquêtes ; octobre 2016

Commentaire

Les ratios de liquidité calculés sur les cinq (05) années sont supérieurs à 1. Cela signifie que BTSA est capable de faire face à ses dettes à court terme.

Les ratios d'autonomie financière calculés sur les cinq (05) périodes sont très inférieurs à 0,5. Cela signifie que BTSA ne dispose pas d'autonomie financière assez suffisante pour couvrir le total du passif. Ces difficultés se trouvent intenses par la flambée des prix des services produits par BTSA sur le marché entraînant du coup, la poussée ou le développement de la concurrence. Ainsi donc, la baisse de la part de marché de BTSA.

Structure de financement

Tableau n°5 : point des investissements

Années	2011	2012	2013	2014	2015
Eléments					
Immobilisations incorporelles	15 679 679 267	12 491 431 847	92 790 380	34 645 371	0
Immobilisations corporelles	113 426 280 071	92 662 793 004	67 830 902 023	66 431 828 805	43 464 476 149
Avances et acomptes versés/immobilisation	663 008 443	685 598 293	625 142 796	663 008 443	381 946 194
Immobilisations financières	3 910 948 518	3 525 983 257	33 460 799 044	33 054 521 236	33 054 521 234
TOTAL	133 679 916 299	109 365 806 401	102 009 634 243	100 184 003 855	76 910 943 577

Source : informations extraites des états financiers de BTSA ; novembre 2016

Commentaire

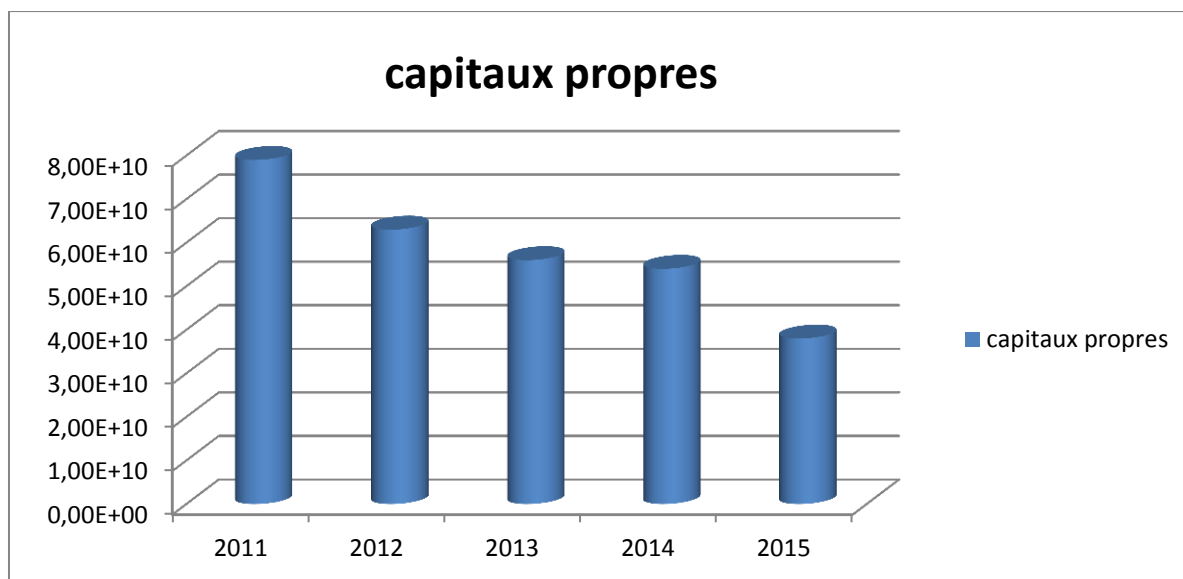
Le tableau ci-dessus faisant état du point des capitaux fixes nous permet d'apprécier l'évolution du niveau d'investissement. A cet effet, nous constatons que le niveau d'investissement diminue d'année en année. Cela peut s'expliquer par l'amortissement constaté sur les immobilisations.

Tableau n°6 : point des capitaux propres

ANNEES	2011	2012	2013	2014	2015
ELEMENTS					
Capital social	93 370 000 000	93 370 000 000	93 370 000 000	93 370 000 000	93 370 000 000
Réserves indisponibles	0	0	0	0	0
Report à nouveau	-1 200 669 535	-16 796 246 672	-28 043 250 400	-31 120 111 713	-36 567 465 516
Résultat net de l'exercice	-12 555 049 048	-13 634 364 675	-8 567 687 181	-7 033 694 905	4 015 948 326
Subvention d'investissement	126 295 577	115 770 945	115 770 945	115 770 945	1 271 052 486
Totaux des capitaux propres	79 740 576 994	63 055 159 598	56 874 833 364	55 331 964 327	38 536 445 296

Source : informations extraites des états financiers de BTSA ; novembre 2016

Graphique n°2 : Evolution des capitaux propres



Source : Résultats issus de nos analyses ; novembre 2016

Commentaire :

Le point des fonds propres de BTSA est plus ou moins satisfaisant car le point des fonds propres est positif sur toute la période d'étude. Mais ils décroissent d'exercice en exercice. Ceci est due au report à nouveau et aux résultats nets négatifs (sauf en 2015).

Tableau n°7 : Point des dettes financières

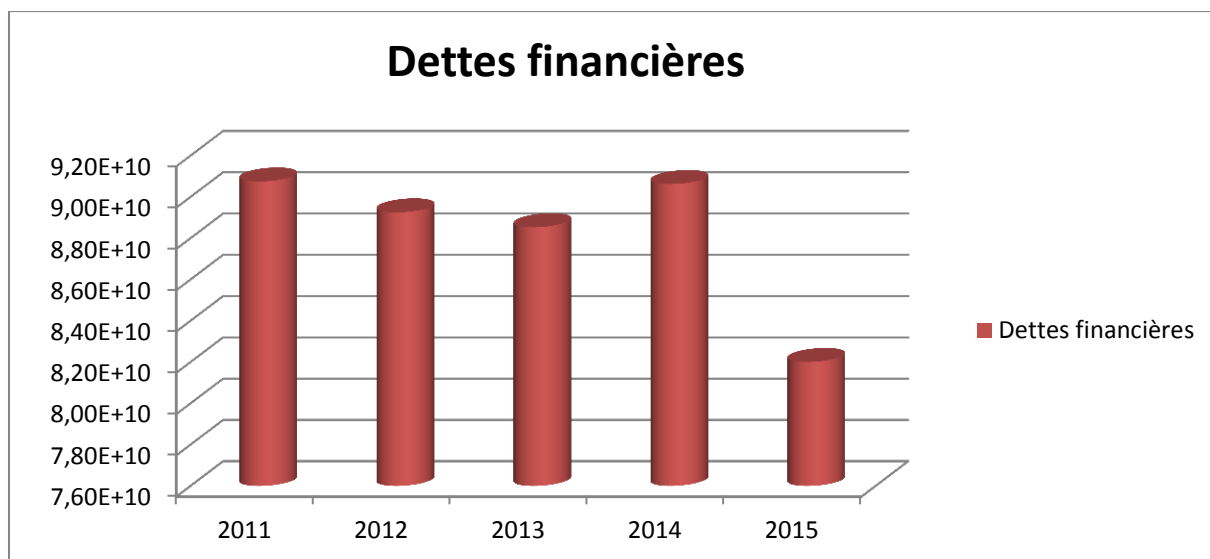
Années	2011	2012	2013	2014	2015
Eléments					
Dettes financières diverses	5 678 522 993	5 741 063 463	5 751 329 846	5 766 356 873	14 140 259 929
Emprunt	25 084 630 621	22 636 548 299	23 115 477 997	20 435 192 469	5 693 733 191
Provisions financières pour risques	56 148 058 947	57 037 798 874	55 827 843 852	60 587 766 618	58 333 366 623
Total Dettes financières	90 752 288 571	89 256 486 646	88 535 727 705	90 630 391 970	82 008 435 753

Source : informations extraites des états financiers de BTSA ; novembre 2016

Commentaire :

BTSA a augmenté un tout petit peu ses dettes financières à la 4^e année (2014). Cet accroissement est dû au financement de nouveaux actifs fixes.

Graphique n°3 : Evolution des dettes financières



Source : Résultats issus de nos analyses ; novembre 2016

Tableau n°8 : Part des capitaux propres et dettes financières dans le financement des investissements

Eléments	FORMULES	EXERCICES				
		2011	2012	2013	2014	2015
Part des capitaux propres dans le financement des investissements	$\frac{CP}{CP+DF}$ (en %)	46,77	41,40	39,11	37,91	31,97
Part des dettes financières dans le financement des investissements	$\frac{DF}{CP+DF}$ (en %)	53,23	58,60	60,89	62,09	68,03

Source : Résultats issus de nos analyses ; novembre 2016

Commentaire :

Nous constatons que la part des capitaux propres dans le financement des investissements sur toutes les années d'étude diminue au fur et à mesure que celle des dettes financières augmente. Cela peut être dû à la mauvaise gestion des ressources de l'entreprise.

Tableau n°9 : CAFG

Eléments Années	EBE	Charges décaissables restantes	Produits encaissables restants	CAFG
2011	11 446 591 393	3 428 248 933	34 686 478	8 053 028 938
2012	10 824 318 607	2 336 002 879	139 803 957	8 628 119 685
2013	3 023 489 742	1 781 885 201	139 086 717	1 380 691 258
2014	7 165 667 186	1 961 302 384	143 840 802	5 348 205 604
2015	9 351 136 346	1 989 960 355	150 200 978	7 511 376 969

Source : informations extraites des états financiers de BTSA ; novembre 2016

Commentaire :

La CAFG représente l'ensemble des ressources générées par les opérations de l'entreprise. Plus faible est la CAFG plus grande est la possibilité d'endettement de l'entreprise. Dans le cas présent la CAFG reste très faible à la 3^e année (2013), ceci grâce au fait que les dettes financières sont largement élevées (en 2013).

Tableau n°10: Levier financier et effet de levier financier

ELEMENTS	FORMULES	EXERCICES				
		2011	2012	2013	2014	2015
Levier financier	Dettes	1,138	1,4155	1,5566	1,6379	2,128
	Capitaux propres					
Effet de levier financier	RE-impôt-DF	-1,2596	-1,6096	-1,7860	-1,6720	-2,0207
	Capitaux propres					

Source : Résultats issus de nos analyses

Commentaire :

On constate que le levier financier est supérieur à 1 sur toutes les années d'étude. L'entreprise s'est alors endettée plus qu'elle dispose de capitaux propres. L'effet de levier financier est également négatif sur toutes les années d'étude. On conclut donc que l'endettement n'a pas permis d'accroître la rentabilité des capitaux propres.

SECTION 2 : Vérification des hypothèses et suggestions

Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses

I- Hypothèse 1

A travers les résultats ci-dessus, nous avons constaté que l'entreprise présente dettes financières qui ne varient presque pas. Cela va entraîner chaque année pratiquement les mêmes charges financières ayant donc d'influence sur la rentabilité économique de l'entreprise. Tous ces éléments nous ont permis de confirmer la première hypothèse selon laquelle : « la non fiabilité des modes de financement serait à la base de l'absence d'une bonne politique de gestion financière ».

II- Hypothèse 2

Les résultats issus du calcul du FRN affichent sur toute la période des montants positifs et traduisent donc la couverture des emplois durables par les ressources stables. Le BFR est largement supérieur au FRN. Ce qui entraîne des trésoreries nettes négatives sur ces trois dernières années (2013 ; 2014 et 2015).

En somme, notre seconde hypothèse selon laquelle : « les difficultés de trésorerie s'expliquent par l'insuffisance du fonds de roulement pour couvrir le BFR sur toutes les années d'étude » d'où l'hypothèse 2 est infirmée.

Paragraphe 2 : Suggestions et conditions de mise en œuvre

I- Suggestions

Suite aux diverses remarques faites sur le mode de financement nous suggérons donc de :

- Procéder à la négociation des concours bancaires courants où à l'échelonnement de ses dettes afin de réduire les intérêts débiteurs.
- Réduire la durée des crédits clients et augmenter la durée fournisseurs ; ce qui lui permettra de diminuer son BFR et d'augmenter la TN.
- Recourir à des sources de financement les moins onéreuses. Ceci lui permettra de réduire ses charges financières et d'accroître sa rentabilité.

II- Conditions de mise en œuvre

La mise en œuvre des solutions proposées ne pourra être complète que lorsque certaines dispositions sont prévues pour garantir une efficacité de ces mesures. C'est dans cet ordre d'idée que nous proposons dans ce point des conditions de mise en œuvre des suggestions.

- ❖ L'élaboration d'un manuel de procédure
- ❖ Redynamisation du service d'audit interne
- ❖ Le recours aux capitaux étrangers à moindre coût pour faire face aux Besoins de Financement

Synthèse

Au terme de ce chapitre, nous avons constaté que cette entreprise présente une mauvaise rentabilité économique. Néanmoins avec cette rentabilité et le calcul de la CAFG, l'analyse nous a montré que BTSA durant toute la période de l'étude a été plus ou moins satisfaisante comme les ratios calculés à ce sujet le prouvent.

En considérant tous ces éléments ci-haut, nous confirmons la première hypothèse selon laquelle la non-fiabilité des modes de financement de BTSA serait à la base de l'absence d'une bonne politique de gestion financière et nous infirmons la seconde selon laquelle les difficultés de trésorerie s'expliquent par l'insuffisance du FR pour couvrir le BFR sur toutes les années d'étude.



CONCLUSION

La gestion financière est un instrument de gestion essentiel, une base d'appuis de la gestion, un outil indispensable à la prise de décision de financement.

A travers notre étude dont le thème « Analyse de la gestion financière d'une entreprise d'Etat : cas de Bénin Télécoms SA », nous visons à analyser la rentabilité des activités à travers la gestion budgétaire de BT SA. Ceci nous a permis de rendre compte des facteurs permettant d'identifier les variables qui minent l'efficacité de la rentabilité de BT SA à travers la gestion financière.

Les résultats obtenus après notre étude montrent que le processus de gestion mise en place par BTSA répondre à la norme de sécurité de gestion d'une entreprise et qu'il ne reste qu'à faire une adaptation réelle permettant de le rendre efficace.

Au regard de ce qui précède, nous souhaitons aux agents de BTSA de prendre en compte les différentes suggestions formulées ci-haut, afin de contribuer à une amélioration efficace du système financier et d'atteindre ses objectifs. Nous reconnaissons les limites de notre analyse parce que l'inefficacité de la rentabilité de BTSA a plusieurs origines et que nous n'avons pas pu cerner tous les aspects du système financier. Seul les critiques et suggestions rehausseront sa qualité afin d'en faire un véritable outil d'analyse pour l'amélioration de la performance de BTSA.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

I. OUVRAGES

- **Anne-Marie KEISER** (1996), « Gestion financière » Ed ESKA
- **COHEN E.** (1997), « Analyse financière » Ed, Economica
- **CORHAY A.** et **MBANGALA M.** (2007), « Fondement de la Gestion Financière, manuel et application », Ed de l'Université de Liège
- **CORHAY A.** et **MBANGALA M.** (2008), « Le diagnostic financier des entreprises » Ed de l'Université de Liège
- **DAYAN A.** (2004), « manuel de gestion » Ed, ELLIPSES/AUF

II. MEMOIRES

EKY F. et **DASSADO O.** (2012-2013) « Analyse de la rentabilité économique et financière de Benin Télécoms SA »

- **SOSSA J.** et **GOUMAYE K.** (2011-2012), « Analyse de la structure financière et son impact sur la rentabilité économique d'une entreprise commerciale : cas de la SONACOP », Licence professionnelle FASEG.

III. SITES WEB

- [http : // www.memoireonline.com](http://www.memoireonline.com) ; 14 septembre 2016
- [http : // www.msn.com](http://www.msn.com) ; 20 septembre 2016

ANNEXES

a

Tableau de bord

NIVEAU D'ANALYSE	PROBLEMES	OBJECTIFS	CAUSES	HYPOTHESES
Niveau général	Problème general: L'inefficacité de la rentabilité à travers la gestion financière.	Objectif général : Analyse de la rentabilité des activités à travers la gestion financière de BTSA		
Niveaux spécifiques	Problème spécifique n1 : Absence d'une bonne politique de gestion financière	Objectif spécifique n1 : Vérifier et analyser le processus de financement	Cause spécifique n1 : la non-fiabilité des méthodes de prévision	Hypothèse spécifique n1 : La non-fiabilité des méthodes de prévision serait à la base de l'absence d'une bonne politique de gestion financière
	Problème spécifique n2 : Diminution progressive des résultats des activités	Objectif spécifique n2 : La non-fiabilité des modes de financement serait à la base de l'absence d'une bonne politique de gestion financière	Cause spécifique n2 : L'alourdissement des charges	Hypothèse spécifique n2 : Les difficultés de trésorerie fictives s'expliquent par l'absence du fonds de roulement

TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT.....	I
DEDICACE 1.....	II
DEDICACE 2.....	III
REMERCIEMENTS.....	IV
LISTE DES ABREVIATIONS.....	V
LISTE DES TABLEAUX.....	VI
LISTE DES FIGURES.....	VII
RESUME.....	VIII
SOMMAIRE.....	IX
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET DEROULEMENT DU STAGE.....	3
SECTION I : Présentation générale de BENIN TELECOMS SA.....	4
Paragraphe 1 : Historique, activités, objectifs et missions.....	4
A. Historique.....	4
B. Objectifs et missions.....	5
C. Activités et ressources.....	6
1- Activités.....	6
2- Ressources.....	8

Paragraphe 2 : Structure organisationnelle de Bénin Télécoms SA.....	9
A- Les structures stratégiques	
1. Conseil d'Administration	
2. Direction Générale	
3. Directeur General Adjoint	
B- Les structures opérationnelles	
1. Direction des Finances et du Patrimoine	
2. Direction Ressources Humaines, Réglementation et communication	
3. Direction Audit et Risques	
SECTION 2 : Déroulement du stage.....	11
Paragraphe 1 : Travaux effectués.....	12
A) Saisie des pièces comptables et l'état de rapprochement bancaire.....	12
1- Saisie des pièces comptables.....	12
2- L'état de rapprochement bancaire.....	12
B) Pointage des bordereaux et pièces comptables ;	
archivage des pièces.....	13
1- Pointage des bordereaux et pièces comptables.....	13
2- L'archivage des pièces.....	13
Paragraphe 2 : Difficultés rencontrées.....	14
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE	
DE RECHERCHE.....	15
SECTION 1 : Problématique, objectifs et hypothèses.....	16
A) Problématique.....	16

SECTION 2 : Vérification des hypothèses et suggestions.....	43
Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses.....	43
I- Hypothèse 1.....	43
II- Hypothèse 2.....	44
Paragraphe 2 : Suggestions et conditions de mise en œuvre.....	44
I- Suggestions.....	44
II- Conditions de mise en œuvre.....	44
Synthèse.....	45
CONCLUSION.....	46
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	48
ANNEXES.....	a
TABLE DES MATIERES.....	b