

INTRODUCTION

Un demi-siècle après l'accession de notre pays à la souveraineté internationale, les défis de développement qui se posent à lui ne cessent de croître. Dans le même temps, la conjoncture économique internationale caractérisée par l'émergence consécutive de crises économique et financière aux conséquences drastiques, accentue la pauvreté et l'accès des populations au minimum social commun. A cet effet, la survie d'une entreprise comme le souligne CRUCIFIX et DERNI, est de la sorte étroitement liée à son aptitude et surtout sa vivacité à réagir judicieusement aux multiples événements généralement imprévisibles qui handicapent sans relâche son essor.

Bénin Télécoms SA a été créée par l'Etat Béninois pour doter le Bénin d'un réseau moderne des télécommunications disponible, accessible au plus grand nombre de la population et de commercialiser la capacité sur les câbles à fibre optique terrestre et maritime. Après plusieurs années d'exercices, BT-SA n'arrive pas encore à tirer son épingle du jeu dans un environnement concurrentiel marqué par des opérateurs GSM qui lui prennent une bonne part de son marché. Fort de ce constat, il urge de porter un regard sur cette société à travers l'étude de sa structure financière. Opérer un diagnostic financier, paraît indispensable quant à l'idée de connaître les causes symptomatiques des maux dont souffre la structure.

Le présent travail est structuré en trois chapitres :

- le premier chapitre décrit le cadre institutionnel de l'étude et l'Etat des lieux ;
- le deuxième aborde le cadre théorique et la méthodologie de l'étude ;
- enfin le troisième présente les résultats, la vérification des hypothèses et les suggestions requises.

CHAPITRE 1:

Cadre institutionnel et Etat des lieux

Section 1 : Présentation générale de Bénin Télécoms SA

Organisme public placé sous tutelle du Ministère de la Communication et de l'Economie Numérique Communication, Bénin Télécoms SA permet à sa clientèle de bénéficier des dernières technologies en matière de télécommunications et de l'accompagner dans la marche vers la révolution numérique.

Paragraphe 1 : Historique et Structure organisationnelle

Ce paragraphe synthétise la genèse, la structure organisationnelle et les ressources utilisées par Bénin Télécoms SA dans la réalisation de sa vision.

I. Historique

Le 1^{er} Juillet 1890 consacre l'avènement des Postes Téléphones et Télégraphes (PTT) matérialisé par l'implantation des bureaux de postes sur le territoire du Dahomey notamment dans les villes de Grand-Popo, Ouidah et Savalou. 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 qui relie Bordeaux. Avec les autres pays étrangers, le service utilisait les lignes allemandes, anglaises ou les transports par voies aériennes et terrestres. Les moyens utilisés par les dépêches à l'intérieur du Dahomey étaient la voie ferroviaire, la voie fluviale et les courriers piétons.

L'éclatement de l'Afrique Occidentale Française en 1959, a permis le transfert de propriété des postes et offices de télécommunications à l'Etat dahoméen dont la portée juridique réside dans le décret N°80 PCT/MT du 30 juin 1959. Ce service a été érigé en Office des Postes et Télécommunications (OPT) par la loi N°59-32 du 19 décembre 1959. Le dynamisme de l'OPT n'a jamais cessé d'émerveiller sa clientèle, c'est pour cela d'ailleurs qu'il a un caractère industriel. L'Etat estimait 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.

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 raccordement non satisfaites, l'obsolescence de certains équipements, la situation déficitaire du secteur postale, 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 du Bénin a décidé de procéder à la scission de cette structure. Ainsi, par décret N° 2004 – 260 du 05 novembre 2004 portant création de la société Bénin Télécoms SA et approbation de ses statuts et décret N° 2004 – 365 du 28 juin 2004 portant création de la société la Poste du Bénin SA et approbation de ses statuts, il a été créé respectivement :

- **Bénin Télécoms SA** s'occupant des opérations de télécommunications ;
- **La Poste du Bénin SA** réalisant les opérations postales et financières.

Ces actes qui consacrent la séparation effective de l'Office des Postes et Télécommunications en deux structures distinctes ont entraîné la requalification des espaces juridique, économique et institutionnel dans lesquels ces sociétés

sont appelées à exercer leurs activités. Son objet social se résume à travers les points suivants :

- l'exploitation du service public des télécommunications ;
- l'étude, la mise en place, l'entretien des infrastructures et des équipements de télécommunications;
- la fourniture des services de télécommunications (téléphonie, télex, transmission de données) ;
- la tenue des comptes internationaux en ce qui concerne les liaisons des télécommunications avec les pays étrangers;
- la promotion et la vente des produits et services des télécommunications.

Par décret N°2015-116 du 10 mars 2015 portant modification et harmonisation des statuts de BT-SA, il a été procédé à la scission de Bénin Télécoms SA en :

- **Bénin Télécoms Infrastructure (BTI) ;**
- **Benin Télécoms Services (be télécoms).**

La fiche signalétique de BT-SA se résume ci-après :

Tableau n°1 : Fiche signalétique de Bénin Télécoms SA



<u>Raison Sociale</u>	: BENIN TELECOMS SA
<u>Registre de Commerce</u>	: B 1234 Cotonou
<u>N° IFU</u>	: 4200901793914
<u>Siège</u>	: Ganhi, Avenue Clozel
<u>Boîte Postale</u>	: 01 BP 5959 Cotonou / République du Bénin
<u>Téléphones</u>	: (00229) 21 31 22 45 à 49 Fax : (00229) 21 31 38 43
<u>E-mail</u>	: dgbt@benintelecoms.bj
<u>Forme juridique</u>	: Société Anonyme unipersonnelle (société d'Etat)
<u>Objet</u>	: Etude, conception, installation, maintenance et exploitation des réseaux de télécommunications nationales et internationales, fixes et mobiles, radioélectriques, et divers.
<u>Capital social</u>	: Quatre-vingt-treize milliards trois cent soixante-dix-millions de Francs CFA
<u>Effectif</u>	: 528 agents (au 31/10/2014)
<u>Directeur Général</u>	: Monsieur Djalil A. ASSOUMA

Source : Direction Générale BT-SA

II. Structure organisationnelle

Bénin Télécoms SA a adopté une structure hiérarchico-fonctionnelle où la décentralisation favorise une meilleure circulation de l'information et une bonne coordination des diverses activités de l'entreprise. Pour lui permettre de jouer pleinement son rôle, BT-SA s'est dotée de *structures stratégiques et de structures opérationnelles*.

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)

Le Conseil d'Administration est l'organe suprême. Il est régit conformément aux dispositions de l'article 416 du traité de l'OHADA relatifs aux décrets aux droits des sociétés commerciales et des Groupements d'Intérêt Economique (GIE) et 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 de la communication et de l'économie numérique;
- un représentant du ministère de l'économie et des finances ;
- un représentant du ministère de l'industrie et du commerce ;
- un représentant de l'association des consommateurs ;
- un représentant du personnel de BT-SA ;
- une personnalité compétente dans le domaine de télécommunication ;
- un représentant du ministère du plan.

2. La Direction Générale (DG)

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

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 administrative, 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 leurs exécutions ;
- la tenue des différentes comptabilités et de l'établissement des états financiers d'une part et d'autre part du suivi de la gestion des menues dépenses et de la fiscalité.

2. La Direction Ressources Humaine, 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 Bénin Télécoms SA.

Paragraphe 2 : Activités, Ressources et Environnement de BT-SA

Cette partie résume les différentes activités de Bénin Télécoms SA, ses ressources ainsi que son environnement.

I. Activités et Ressources

A. Activités

Le cœur de métier de Bénin Télécoms SA s'articule principalement autour des solutions suivantes: la téléphonie fixe et mobile CDMA, l'Internet haut débit, l'Interconnexion de sites distants, l'Hébergements professionnels et la commercialisation d'infrastructures larges bandes. Bénin Télécoms s'investit résolument dans :

- la conception, l'installation, l'exploitation et la maintenance des réseaux de télécommunications fixes et mobiles ;
- 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.

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 un central de communication mobile ; cette liaison est assurée par des stations radio qui fonctionnent dans une bande de fréquence de 825 à 890 Mhz et non par des câbles.

B. Ressources

Pour la pleine réalisation de la mission assignée à elle et l'atteinte de ses objectifs, Bénin Télécoms SA dispose de *ressources humaines, matérielles et financières*.

1. Ressources Humaines

Bénin Télécoms dispose pour ses prestations, des ressources humaines qualifiées. En effet, les ressources humaines constituent le meilleur capital pour

toute entreprise. Le personnel de Bénin Télécoms SA est classé en catégories professionnelles réparties comme suit :

Tableau n°2 : Répartition par catégorie socioprofessionnelle du personnel

Qualifications	Hommes	Femmes	TOTAL
Cadres Supérieurs	16	2	18
Techniciens Supérieurs et cadres moyens	75	35	110
Techniciens, Agents de maîtrise et ouvriers qualifiés	173	75	248
Employés, Manœuvres, ouvriers et apprentis	106	46	152
TOTAL 1	370	158	528
Personnels extérieurs	419	0	419
TOTAL 2	419	0	419
TOTAL (1+2)	789	158	947

Source : Réalisé à partir des données collectées à BT-SA

(Voir Annexe 6-2 : Répartition par catégorie socioprofessionnelle du personnel page a₆)

2. Ressources matérielles

Pour bien mener ses activités, Bénin Télécoms SA dispose des ressources matérielles qui se décomposent comme suit en condensé : des terrains, des bâtiments administratifs et commerciaux, des logements pour le personnel cadres, des matériels (de logement, de bureau, informatiques, de transport), des équipements, des réseaux locaux de communication, d'énergie de transmission.

3. Ressources financières

Bénin Télécoms SA est dotée à sa création d'un capital social de cinq cent millions (500 000 000), capital divisé en 50 000 actions de 10 000 f CFA

chacune. En 2010, ce capital a connu une augmentation en passant à quatre-vingt-treize milliards trois cent soixante-dix millions (93 370 000 000) divisé en 9 337 000 actions du même nominal. Les capitaux permanents ou ressources

ANNÉE	CAPITAUX PROPRES	DETTES FINANCIÈRES	CAPITAUX PERMANENTS
2014	55 331 964 327	90 630 391 970	145 962 356 297

stables au cours de 2014 se présentent ainsi :

Tableau n°3 : Ressources financières de BT-SA en 2014

Source : Réalisé à partir des données collectées à BT SA

Notons qu'une tendance générale de baisse des trois indicateurs est observée au cours des quatre précédentes années. En 2014, un effort de mobilisation des ressources est constaté puisque lesdites grandeurs ont connu une légère hausse.

II. Environnement

L'environnement est un ensemble d'éléments dont l'existence est susceptible d'influencer le comportement, les performances et le fonctionnement de l'entreprise. Il se décompose en micro-environnement et macro-environnement.

A. Micro-environnement

Il se compose de la *clientèle, des fournisseurs, des distributeurs et des concurrents*.

- la clientèle

La segmentation de la clientèle à Benin Télécoms SA révèle quatre (04) catégories de clients : les entreprises ; les particuliers ; l'Etat ; les ambassades et organismes.

- les fournisseurs

Les fournisseurs de Benin Télécoms SA peuvent être regroupés en trois (03) catégories : les fournisseurs de cartes téléphoniques ; les prestataires de services ; les équipementiers.

- les distributeurs

Au nombre de ceux-ci nous pouvons citer : les Télécommerces ; les Agences Commerciales des Télécommunications (ACTEL) ; les Télés centres privés.

- les concurrents

La libéralisation du secteur des télécommunications au BENIN à fait perdre à BT-SA son statut de monopole intégral. Ainsi en matière de téléphonie mobile, elle fait face à une rude concurrence de la part des opérateurs privés tels que : ISOCEL, ETISALAT, OTI, MTN, GLO MOBILE...

B. Macro-environnement

Il s'agit de : *l'environnement économique ; l'environnement démographique ; et l'environnement technologique.*

1. L'environnement économique et démographique**• *L'environnement économique***

L'environnement économique est fonction de la croissance économique. L'importance des télécommunications dans la vie économique confère à BT-SA une place de choix dans l'économie béninoise. Elle contribue à l'amélioration des recettes fiscales par la collecte de la Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA) sur toutes les prestations effectuées pour la clientèle à l'exception des organismes qui bénéficient d'une exonération.

• *L'environnement démographique*

Il est l'ensemble des types de populations, des classes d'âges dont l'importance du numérique est déterminante dans la part de marché que l'entreprise peut espérer toucher. En effet, la population béninoise ne cesse de s'accroître au fil des ans (environ 10 000 000 selon le dernier recensement effectué en 2014). Cette tendance constitue un véritable marché.

2. L'environnement technologique

BT-SA n'est pas restée en marge de l'évolution technologique, car elle est passée progressivement à partir de 2002 du réseau analogique au réseau numérique. En outre, le secteur a connu un essor ces dernières années grâce à l'achèvement des technologies telles que : le GSM, la voix IP (téléphone par internet), le CDMA, le GPRS, les câbles sous-marins à fibre optique. Ainsi, BT-SA a procédé à l'installation des câbles sous-marins au moyen de la fibre optique dans le souci de rendre plus fiable, rapide et sécuriser les signaux de télécommunications à destination internationale, d'une part et, de promouvoir d'autre part, de larges services. Cet état de chose explique sa forte capacité technologique.

Section 2 : Déroulement du stage et Etat des lieux

Cette section résume le déroulement du stage et l'ensemble des observations effectuées.

Paragraphe 1 : Déroulement du stage

I. Services parcourus

Le Département Finances de la Direction Financière et du Patrimoine de Bénin Télécoms SA dispose de deux divisions à savoir : *la division comptabilité et la division budget*.

A. La Division Comptabilité

La division comptabilité est composée de deux sections à savoir : la *section comptabilité générale et la section comptabilité analytique*.

▪ La Section Comptabilité Générale

Elle est chargée de :

- tenir la comptabilité générale des opérations réalisées par l'entreprise suivant les plans et normes comptables en vigueur ;
- mettre à jour et analyser les comptes généraux, les comptes fournisseurs, les comptes clients et les comptes personnels ;
- élaborer les états financiers périodiques et annuels ;
- analyser du point de vue comptable et financier les prestations.

▪ ***La Section Comptabilité Analytique***

Son rôle est de :

- centraliser et de vérifier les opérations de tous les bureaux et des centres assimilés;
- vérifier et approuver les données comptables des bordereaux de recettes et dépenses soumises à la signature de l'ordonnateur.

B. La Division Budget

Elle assure :

- la collecte et la centralisation des besoins exprimés par les structures et Directions de l'entreprise dans le cadre de l'élaboration du budget ;
- l'évaluation des besoins liés à la réalisation des objectifs des structures de l'entreprise ;
- la liquidation des dossiers relatifs aux dettes sociales du personnel de l'entreprise ;
- le suivi de l'exécution du budget ;
- le contrôle de toutes les imputations budgétaires ;
- la saisie de tous les engagements budgétaires ;
- le suivi de l'exécution financière des marchés et contrats et la tenue à jour de tous les dossiers financiers y relatifs.

II. Travaux effectués et Difficultés rencontrées

A. Travaux effectués

Lors de notre stage, nous avons effectué certains travaux que sont :

✓ A la Division Comptabilité :

- le traitement et la mise à jour des fiches de salaire du personnel ;
- la saisie des informations comptables dans le logiciel comptable de BT-SA ;
- le lettrage des comptes : ce travail consiste à supprimer les comptes de mêmes montants et de même référence de transaction se retrouvant aux débits et aux crédits afin de les désengorger ;
- l'extraction, la vérification et le traitement des informations relatives aux comptes concernés ;
- l'établissement des états de rapprochement bancaire ;
- l'enregistrement des factures dans les registres ;
- l'analyse des comptes fournisseurs.
- le collationnement : après la saisie d'un lot de pièces comptables, les comptables de BT-SA procèdent à l'impression de la saisie. Ainsi, sur la base des pièces saisies et de l'imprimé, nous vérifions de façon manuelle si : les comptes utilisés sont appropriés ; les montants saisis sont conformes à ceux des pièces comptables ; le numéro des chèques saisis sont identiques à ceux des pièces comptables. Si des erreurs éventuelles sont décelées, les comptables procèdent aux rectifications qui s'imposent. Dans le cas contraire, ils procèdent à l'inscription au journal de la saisie dans la base de données de la Comptabilité.

✓ A la Division Budget :

- procéder à l'enregistrement des factures des bons de commande dans les registres d'engagement et de liquidation précédemment enregistrés dans le système d'exploitation des montants correspondants (montant Toutes Taxes Comprises) ;
- enregistrement dans un registre appelé FIC des dossiers de fiche d'intention de commandes. En ce qui concerne les achats, ces fiches sont établies par la

service approvisionnement et envoi est fait à la Cellule de Contrôle des Marchés Publics (CCMP) ;

- enregistrement des factures d'électricité et d'eau dans le registre liquidation pour paiement par le service comptabilité ;
- saisir des fiches d'évaluations trimestrielles.

B. Difficultés rencontrées

La réalisation des travaux de recherche ne saurait pas être effectuée sans difficultés. Comme difficultés majeures nous retenons :

- l'indisponibilité et la réticence du personnel ;
- l'accès difficile aux rapports des études antérieures réalisées sur la structure.

Paragraphe 2 : Etat des lieux

Au cours de notre stage, certaines observations ont été faites. Ces observations se résument en analyse diagnostique et l'état des finances à ce jour.

I. Analyse diagnostique

Le tableau synthétisant les Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces se présente ainsi que suit :

Tableau n°4 : Analyse des Forces Faiblesses Opportunités et Menaces de BT-SA (SWOT)

Eléments	FORCES	FAIBLESSES
<p>Organisation financière et comptable</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Respect des normes SYSCOHADA ; - Traitement comptable à base du logiciel SUN ACCONT VERSION 5 ; - Etablissement périodique des états de rapprochement - Respect des procédures de décaissement et d'encaissements ; - Tenue quotidienne des documents financiers et comptables ; - Existence et exécution du manuel de procédures ; - Saisie des écritures de paiement après consultation des comptes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Obsolescence et manque d'outils tels que les ordinateurs, les fax et les imprimantes ; - Défaillance de l'existant (lenteur du système informatique); - Accumulation des dettes ; - Vétusté des équipements ; - Complexité de l'analyse des comptes ; - Baisse du Chiffre d'Affaires d'année en année ; - Dégradation du Résultat Net - Mauvais positionnement des produits ; - Perte du marché au profit des concurrents ; - Faible implication dans le numérique.
	OPPORTUNITES	MENACES
<p>Environnement externe</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Stabilité politique du pays, ce qui favorise le bon déroulement des activités de BT-SA ; - Révolution dans le domaine TIC à travers le développement de l'économie numérique. - Certification ISO 9001 Version 2008 	<ul style="list-style-type: none"> - Existence de nombreux concurrents (ISOCEL, ETISALAT, MTN, GLO. - Les produits et les services offerts par les concurrents sont de meilleure qualité ; - Marché concurrentiel et Entrée probable de nouveaux acteurs dans le secteur de la communication.

Source : Réalisé à partir des données collectées à BT SA

II. Etat sur les finances

Les principaux agrégats financiers de BT-SA sur cinq (5) années se présentent comme suit :

Tableau n°5 : Présentation de quelques données issues des finances de BT-SA

Eléments	2010	2011	2012	2013	2014
CA	32 735 752 458	30 604 428 008	30 256 891 893	20 985 738 987	25 008 195 790
VA	15 235 334 311	19 301 237 469	18 656 371 858	6 592 371 492	12 200 327 278
EBE	8 546 996 263	11 446 591 393	10 824 318 607	3 023 489 742	7 165 667 186
Fonds de tiers	160 994 146 309	167 815 114 657	121 791 513 191	185 630 740 193	209 455 469 850
RN	(2 526 893 890)	(12 555 049 048)	(13 634 364 675)	(8 567 687 181)	(7 033 694 905)

Source : Réalisé à partir des données collectées à BT-SA

Nous remarquons que :

- Le Chiffre d’Affaires décroît considérablement au cours des quatre premières années. En général le CA a connu une baisse moyenne de 4,78%.
- La Valeur Ajoutée de BT-SA évolue en dents de scie. De 2010 à 2014, sa croissance est de 10,94%. Il y a donc une faible création de richesse.
- L’Excédent Brut d’Exploitation sur la période d’étude est faible. On remarque ainsi une baisse de l’activité.
- Les dettes de la société (fonds de tiers) augmentent en moyenne de 10,52%. On note un important recours aux DCT de 2013 à 2014.
- BT-SA a réalisé des pertes puisque les résultats sont négatifs sur toutes les années. Cela montre que les produits n’arrivent pas à couvrir la totalité des charges.

Par ailleurs il est à noter que les équipements de Bénin Télécoms SA sont vétustes. L'appréciation de cette vétusté des matériels se fera par rapport au poste Installations et agencements compte tenu de l'objet de la société.

Eléments	2010	2011	2012	2013	2014
Amort	125 117 450 304	142 867 582 113	163 295 465 754	143 532 751 283	148 944 943 332
Valeur Brute	228 454 983 503	229 580 763 151	229 996 016 620	188 200 301 876	191 817 569 672
RTV	0,55	0,62	0,71	0,76	0,78

Tableau n°6 : Ratio du Taux de Vétusté des installations et agencements

Source : Réalisé à partir des données collectées à BT-SA

Commentaire : Le taux de vétusté des installations et agencements s'élève jusqu'à 78% en 2014. De 2010 à 2014, la vétusté des installations est en moyenne de 68,4% alors l'âge moyen des équipements en réserve près de la variation dans le temps de la durée des amortissements des équipements s'élève à 2 ans prés.

CHAPITRE 2:

Cadre théorique et méthodologique de l'étude

Section1 : Cadre théorique de l'étude

Cette section expose les fondements théoriques de l'étude à travers la problématique, les objectifs de l'étude, les hypothèses et la revue de littérature.

Paragraphe 1 : De la problématique aux hypothèses de recherche

I. Problématique et intérêt de l'étude

A. Problématique

La fonction financière a toujours occupée une place privilégiée dans la gestion de l'entreprise car elle est relative à son existence même (sa naissance, sa décroissance, son autonomie et sa survie). La complexité croissante de l'environnement économique et financier de plus en plus instable donne aujourd'hui à la gestion financière une position prépondérante. Ainsi donc la survie et l'expression de l'activité d'une entreprise, fut-elle publique ou privée résulte de la manière dont les responsables utilisent les ressources de façon efficace et efficiente afin d'atteindre les objectifs prédéfinis.

En effet, la création de la valeur ajoutée est aujourd'hui une des conditions sine qua non de pérennisation des activités d'une entreprise. Elle repose sur un avantage concurrentiel ou une rente économique. Mais dans tous les cas, l'entreprise doit disposer d'une structure financière performante susceptible de garantir sa solvabilité et sa rentabilité. Malheureusement la plupart des entreprises considèrent une augmentation du Chiffre d'Affaire comme une situation de santé financière, or l'entreprise qui ne donne pas d'importance à une bonne gestion de ses finances peut se retrouver dans une situation de déséquilibre financier ou d'insolvabilité.

Bénin Télécoms SA reste le fournisseur principal d'internet pour les entreprises au Bénin. Au lendemain de la libération du secteur des télécommunications et suite à l'insuffisance de la réglementation qui régit le secteur des télécommunications, BT-SA fait face à une rude concurrence du

secteur privé. Après l'état des lieux, on retient que BT-SA est confrontée à certaines difficultés notamment la dégradation du résultat net, une accumulation des dettes et une baisse des ressources stables. De ces résultats une question se pose : Qu'est ce qui explique la défaillance de la structure financière de BTSA ? Cette question principale se décline en trois questions spécifiques à savoir :

- Qu'est ce qui explique le déséquilibre financier de BTSA ?
- Qu'est ce qui est à la base de la faible liquidité et de la faible capacité de remboursement de BTSA ?
- Qu'est ce qui est à l'origine de la faible rentabilité financière de BTSA ?

C'est dans cette optique, vu les nombreuses fluctuations et difficultés inhérentes à son activité, que nous avons choisi de porter notre réflexion sur le thème : « **Diagnostic Financier d'une société d'Etat : cas de Bénin Télécoms SA** »

B. Intérêt de l'étude

▪ Intérêt théorique

La question de la compétitivité d'une entreprise est aujourd'hui d'une importance capitale. Le choix de notre thème est motivé par l'image de plus en plus mitigée que présente la structure Bénin Télécoms SA vis-à-vis des bénéficiaires de ses services. Cette étude permettra aux dirigeants et responsables stratégiques de disposer des outils nécessaires et des solutions efficaces pour améliorer la santé financière de la société afin qu'elle puisse dégager une bonne rentabilité. Etant donné que cette étude est orientée dans le domaine de gestion, elle renforcera sans doute la littérature financière et permettra aux futurs chercheurs d'avoir une base solide.

▪ Intérêt pratique

Approfondir et appliquer les connaissances théoriques à la pratique.

II. Objectifs et hypothèses de l'étude

A. Objectifs

Deux centres d'intérêt feront l'objet de cette partie. Il s'agit de faire ressortir l'objectif général et les objectifs spécifiques de notre étude.

1. Objectif général

La présente étude a pour objectif général de diagnostiquer la structure financière de Bénin Télécoms SA.

2. Objectifs spécifiques

L'objectif général se décline en trois objectifs spécifiques :

OS1 : Apprécier l'équilibre financier de BT-SA ;

OS2 : Evaluer la liquidité et étudier la solvabilité de BT-SA ;

OS3 : Analyser la rentabilité financière.

B. Hypothèses de recherche

Pour atteindre les objectifs fixés, trois hypothèses sont émises :

▪ Hypothèse liée au problème spécifique n°1

La baisse des ressources stables est à l'origine du déséquilibre financier.

▪ Hypothèse liée au problème spécifique n°2

L'accumulation des dettes par BT-SA est à la base de la faible liquidité et de la faible capacité de remboursement.

▪ Hypothèse liée au problème spécifique n°3

La baisse du Résultat Net induit une faible rentabilité financière à BT-SA.

(Voir Annexe 3 : Tableau de bord de l'étude page a₃)

Paragraphe 2 : Revue de littérature

Le présent paragraphe vise à clarifier les concepts clés et à faire le point sur les travaux relatifs au diagnostic.

I. Analyse conceptuelle

A. Diagnostic financier et Analyse financière

1. Diagnostic financier

L'entreprise présente des analogies avec l'organisme biologique. Comme lui, elle peut être affectée de troubles de fonctionnement, de déséquilibres internes. Il paraît donc naturel d'étendre le terme et la pratique du diagnostic à cet organe particulier qu'est l'entreprise.

A cet effet, *DEPALLENS et JOBARD (1997)* pensent que la notion du diagnostic, empruntée à la médecine consiste à identifier une maladie en repérant ses signes. Tout diagnostic a trois étapes : l'identification des signes ou symptômes ; l'identification de la maladie et enfin le pronostic et la thérapeutique proprement dite.

SAUVAGEOT G. dans le recueil « *Précis Finance* », estime que le diagnostic financier a pour objet de rechercher des dysfonctionnements dans la situation ou les performances de l'entreprise, de trouver les causes de ses difficultés, de proposer des remèdes aux déséquilibres pour les corriger ; par analogie avec le diagnostic médical qui est l'action de déterminer une maladie d'après ses symptômes.

Le diagnostic financier est établi au regard du souci de solvabilité, de rentabilité, de la préservation ou de l'augmentation de la valeur de l'entreprise (**COHEN 1994**).

Dans la même lancée, *Gérard CHARREAUX (1996)* attribue à ladite notion deux objectifs à savoir : s'assurer que l'entreprise crée de la valeur et

comprendre le processus de formation de la valeur de façon à identifier les causes d'inefficacité.

Pascal LAUZEL et TELLER R. (1994) font évoluer ladite réflexion en affirmant que faire du diagnostic financier revient à faire le point sur la situation financière de l'entreprise de façon à détecter les symptômes révélateurs de phénomènes en évolution susceptibles d'entraver à plus ou moins brève échéance, la poursuite des objectifs et des buts qu'elle s'est donnée et de mettre en péril ses prévisions dans la finalité de prendre des mesures correctives.

Faire alors du diagnostic suppose de porter une appréciation, développer une analyse, rendre un verdict et faire des propositions. Mais le diagnostic de l'entreprise dépasse la conception usuelle de ce terme dans la mesure où il ne vise pas seulement à révéler les aspects négatifs de son fonctionnement mais aussi à montrer son potentiel et ses aspects positifs afin de s'y appuyer.

Selon *CORHAY et MAPAPA (2008)*, le diagnostic financier est un jugement porté sur l'évolution des comptes annuels d'une entreprise dans le but d'apprécier sa situation financière et mesurer sa rentabilité.

Dans le même sens *RAMAGE P. (2001)* présente le diagnostic financier comme outil qui permet de piloter l'entreprise à tous les stades du processus de décision : analyse de la situation financière de l'entreprise ; recherche des conditions de l'équilibre financier et mesure de la rentabilité des capitaux investis ; évaluation de l'entreprise par rapport à son environnement. Pour lui, le diagnostic financier ne saurait se limiter au contrôle-détection, mais aussi à l'évaluation de l'efficacité de la politique des dirigeants en mesurant leur aptitude à gérer le couple rentabilité-risque.

2. Analyse financière

La vision première de toute entreprise quelle que soit sa nature est la rentabilité. Ainsi, son objectif principal est la recherche du profit à partir de la combinaison optimale de ses facteurs de production (ressources humaines, matérielles et financières). Pour cela, elle doit accorder une place privilégiée à l'analyse financière afin de réussir à assainir sa gestion et se hisser au rang des entreprises dont la santé financière est saine. Parler de la santé financière d'une entreprise consiste d'abord à faire l'analyse financière de cette entreprise.

Pour *Jean-Pierre LACHILLE (2001)*, l'analyse financière est une démarche qui s'appuie sur l'examen critique de l'information comptable et financière fournie par l'entreprise à destination des tiers. *Elie COHEN (1994)* présente l'analyse financière comme un ensemble de concepts, de méthodes et d'instruments qui permettent 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.

Selon *JEAN BARREAU et Jacqueline DELAHAYE (2003)*, l'analyse de la structure financière porte un jugement sur l'équilibre financier fondamental.

L'analyse financière peut être définie comme une démarche, qui s'appuie sur l'examen critique de l'information comptable et financière fournie par une entreprise à destination des tiers (donc de tout le monde...), ayant pour but d'apprécier le plus objectivement possible sa performance financière et économique (rentabilité, pertinence des choix de gestion...), sa solvabilité (risque potentiel qu'elle présente pour les tiers) et enfin son patrimoine.

▪ **Relation entre Diagnostic financier et Analyse financière**

Pour certains auteurs, le concept de Diagnostic financier et Analyse financière sont sensiblement les mêmes. C'est ainsi que *LAVAUD (1981)*, en présentant les méthodes de l'analyse financière et de diagnostic financier, ne fait pas de différence entre ces deux concepts.

Selon **BUISSART (1995)**, l'analyse financière vise à formuler un diagnostic financier sur l'entreprise, mesure sa rentabilité, apprécie l'équilibre des masses présentes dans le bilan, toute évaluation nécessaire pour la survie de l'entreprise.

PHILIPPS et RAULET (1997), concluent que le diagnostic financier est le but de l'analyse financière qui elle-même, est orientée par les motivations qui ont présidé à la demande du diagnostic financier.

B. Equilibre financier et grandeurs caractéristiques

1. Equilibre financier

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

Pour **BARREAU J. et DEDALAHE J. (2003)**, la règle minimum de l'équilibre financier s'énonce ainsi que suit : les emplois stables doivent être financés par les ressources durables. En effet, les ressources attendues des actifs immobilisés s'étalent sur la durée de vie de ces actifs. Il est logique de vouloir utiliser ces ressources pour rembourser les financements correspondants. Pour cela, il faut que la durée des emplois et des ressources soit sensiblement du même ordre. Le non-respect de cette règle risquerait d'entraîner des difficultés de trésorerie.

GRESSE C. (1994) estime qu'une bonne santé de l'entreprise exige le respect de l'orthodoxie financière selon laquelle, les capitaux permanents doivent couvrir les actifs immobilisés et le besoin de financement généré par l'exploitation. Par ailleurs la partie des capitaux permanents en excès de l'actif immobilisé appelé Fonds de Roulement Net, sert à financer d'autres besoins de l'entreprise.

L'appréciation de l'équilibre financier se fait par le biais de trois agrégats qui sont le *Fonds de Roulement Net (FRN)*, le *Besoin en Fonds de Roulement (BFR)* et la *Trésorerie Nette (TN)*.

2. Grandeurs caractéristiques

L'équilibre financier fait partie de la vitrine de l'entreprise et influe sur les relations avec le marché des capitaux. L'analyse de l'équilibre financier se fonde sur trois instruments.

a) Le Fonds de Roulement Net

▪ Définition

Le Fonds de Roulement est le fondement même du principe de l'équilibre financier. C'est l'excédent des capitaux permanents qui reste à la disposition de l'entreprise après avoir financé les actifs immobilisés.

▪ Calcul du FRN

- Par le haut du Bilan :

$$FRN = \text{Capitaux permanents} - \text{Actifs Fixes Restructurés (AFR)}$$

- Par le Bas du Bilan

$$FRN = \text{Actifs Circulants Restructurés (ACR)} - \text{Dettes à Court Terme (DCT)}$$

▪ Signification financière du FRN

Le Fonds de Roulement correspond à l'excédent de capitaux permanents sur les actifs immobilisés. Les Capitaux permanents sont les ressources stables de l'entreprise. Ces éléments du passif, en haut du bilan, sont constitués des capitaux propres et des dettes à long terme (à plus d'un an). Il est logique que ces ressources durables servent à financer le cycle d'investissement (actifs immobilisés à plus d'un an). Toutefois, il est préférable que le fonds de roulement soit positif (*Capitaux permanents > Actifs fixes ou Actifs circulants >*

Dettes à court terme) car il constitue alors un matelas de sécurité pour l'entreprise. En effet, ce surplus permet de consolider le cycle d'exploitation et conserver un équilibre même en cas de clients défaillants ou de stocks dépréciés. Il renforce ainsi la confiance des banques et prêteurs à court terme.

b) Le Besoin en Fonds de Roulement

▪ Définition

Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) désigne l'ensemble des opérations liées à l'activité de la firme, de l'acquisition de stocks jusqu'à la réalisation de la vente ou de la prestation de services. Il est l'élément clé de la gestion financière du cycle d'exploitation et exprime le besoin net de financement des opérations liés au cycle d'activité. Le BFR reflète donc la capacité de l'entreprise à générer les ressources nécessaires au financement de son cycle d'exploitation sans devoir recourir au financement externe.

▪ Calcul du BFR

$$BFR = (ACR - \text{Valeurs disponibles}) - (DCT - \text{Dettes financières à court terme})$$

▪ Signification financière du BFR

Pour produire un bien, une entreprise devra commencer par acheter des matières premières et des composants qu'elle stockera. Elle va ensuite mettre un certain temps avant de parvenir au produit fini, produit qu'elle ne vendra pas toujours immédiatement (stockage à nouveau). Comme elle achète avant de vendre, l'entreprise est obligée d'avancer les capitaux. Cette avance se reproduit au fur et à mesure de son activité ; il y a donc un besoin permanent de capitaux. Le montant de ce besoin dépendra, des stocks, mais aussi des délais de paiements que l'on accorde aux clients et les délais de paiements accordés par les fournisseurs. Le décalage qui existe entre les dépenses engagées et les recettes générées par les ventes, engendre un besoin de financement. Ce besoin en fonds

de roulement peut être en totalité ou en partie compensé par l'excédent des capitaux permanents.

c) La Trésorerie Nette

▪ Définition

La Trésorerie Nette (TN) est le disponible appartenant à la société qu'on peut trouver soit dans ses comptes en banque soit dans la caisse de la société. Elle représente l'excédent ou l'insuffisance des ressources stables disponibles après le financement des immobilisations.

▪ Calcul de la TN

Elle s'exprime par la différence entre le Fonds de Roulement Net et le Besoin en Fonds de Roulement, ou la différence entre les valeurs disponibles et les dettes financières à court terme (passif de trésorerie).

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

$$TN = \text{Valeurs disponibles} - \text{Dettes financières à court terme}$$

▪ Signification financière de la TN

Les besoins de l'entreprise peuvent être évalués à l'aide du besoin en fonds de roulement alors que les ressources de l'entreprise disponibles pour financer ces besoins s'appellent le fonds de roulement. La TN est donc le solde entre la FR et le BFR. L'analyse du solde de la trésorerie permet de se faire une idée sur la situation financière de l'entreprise. Six cas peuvent se présenter :

▪ $FRN^+ > BFR^+$

Ce cas montre qu'après avoir financé les actifs fixes, il reste un excédent des capitaux permanents qui permet de financer intégralement le besoin du cycle d'exploitation. Le reste est placé dans les institutions financières, ce qui se traduit par une *trésorerie nette positive* car ce dernier est la résultante du FRN et

du BFR. Il s'agit d'un équilibre sain de l'entreprise dans la mesure où le FRN finance la totalité du BFR et l'entreprise dispose même d'une trésorerie nette positive lui permettant de faire face au besoin immédiat de liquidité. Si la trésorerie devient excessive, à ce moment, on pourra dire que le fonds de roulement finance la trésorerie.

▪ **FRN⁺ < BFR⁺**

Cette situation montre que les actifs fixes sont intégralement financés par des capitaux permanents, mais l'excédent de ces ressources à long terme ne permet pas de couvrir la totalité du besoin en fonds de roulement, ce qui entraîne une *trésorerie nette négative*. L'entreprise a recours aux dettes financières à court terme pour financer une partie de son cycle d'exploitation. Au fond, cette situation n'est pas du tout inquiétante et reflète la réalité de la plupart des entreprises industrielles. Elle deviendra préoccupante si et seulement si, la part de la trésorerie négative ne cesse d'augmenter, raison pour laquelle, à terme, la stratégie financière de l'entreprise consistera à augmenter les capitaux permanents.

▪ **FRN⁺ > BFR⁻**

L'activité de l'entreprise génère une capacité de financement du cycle d'exploitation si bien que ces ressources supplémentaires viennent s'ajouter à un excédent des capitaux permanents entraînant ainsi une *trésorerie nette pléthorique*. Cette situation est celle des entreprises de grande distribution qui ont d'importantes dettes commerciales et moins de stocks (rotation de stocks très rapide), et quasiment pas de créances commerciales. Le seul inconvénient de cette situation est la présence d'une trésorerie nette pléthorique qui correspond à une masse de liquidité « qui dort » dans l'entreprise. La solution à cette préoccupation est d'investir ce fonds dans les actifs immobilisés.

▪ FRN⁻ < BFR⁺

L'entreprise rencontre de sérieuses difficultés financières. Ses ressources permanentes sont insuffisantes et ne permettent pas de financer l'intégralité des actifs fixes. Par ailleurs, l'entreprise a grandement besoin des ressources pour financer son cycle d'exploitation. La seule solution qui reste consiste à obtenir des dettes financières à court terme lui permettant de financer une partie de ses actifs acycliques et de son cycle d'exploitation. Ce cas met en lumière la situation de déséquilibre financier à très haut risque. L'entreprise est totalement dépendante des dettes financières à court terme. Pour remédier à cette impasse, la solution consiste en la restructuration profonde du capital grâce à un appel de fonds de longue durée (capital social ou dettes à long terme).

▪ FRN⁻ > BFR⁻

L'entreprise dispose d'une capacité importante de financement de son cycle d'exploitation. Ces ressources sont utilisées pour financer une partie des actifs fixes de l'entreprise et la différence est placée dans la valeur disponible de l'entreprise. L'entreprise se trouve dans l'incertitude quant au financement de ses actifs fixes. Cette situation peut être tolérable dans une entreprise commerciale mais pas dans une entreprise industrielle où il est judicieux que les actifs acycliques soient principalement financés par des capitaux permanents. Pour rétablir l'équilibre financier, il est opportun de chercher l'origine de l'insuffisance du fonds de roulement (absence de rentabilité, difficulté à obtenir un emprunt à long terme) et de la combattre.

▪ FRN⁻ < BFR⁻

Les capitaux permanents ne suffisent pas à financer la totalité des actifs fixes ; ces derniers sont couverts par les ressources dégagées par le cycle d'exploitation, le solde étant couvert par des dettes financières à court terme.

L'établissement de l'équilibre financier de l'entreprise consiste dès lors à trouver des ressources stables.

C. Ratios

LANGLOIS et MOLLET définissent le ratio comme un rapport entre deux grandeurs de l'activité de la situation économique ou des performances d'une entreprise. Les ratios sont utilisés pour comparer la situation actuelle de l'entreprise étudiée, soit à la situation antérieure de la même entreprise, soit à la situation actuelle d'autres entreprises.

Un ratio peut être un outil de sécurité, d'alerte, une incitation à la réflexion et à l'analyse. Il illustre une information et permet de visualiser à un instant donné son évolution ou sa situation. L'analyse de la structure financière sera peaufinée par l'appréciation des ratios de structures, de liquidités, de solvabilité et d'exploitation.

D. Liquidité et ratio de liquidité

1. Liquidité

La liquidité est l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses dépenses par une circulation optimale de ses flux de trésorerie. Elle est une mesure de la capacité d'un débiteur à rembourser ses dettes dans l'hypothèse de la poursuite de ses activités, à la différence de la solvabilité qui se place dans l'hypothèse de la cessation d'activités.

2. Ratio de liquidité

Les ratios de liquidité mettent en évidence l'aptitude d'une entreprise à faire face à ses dettes à court terme. A-t-elle assez des liquidités et peut-elle transformer suffisamment vite certains de ses actifs pour couvrir ses DCT ?

On distingue le *ratio de liquidité générale (current ratio)*, *ratio de liquidité réduite (acid test)*, *ratio de liquidité immédiate (quick ratio)*.

▪ Ratio de Liquidité Générale

Il détermine la dépendance de l'entreprise vis-à-vis des rentrées de trésorerie. Plus sa valeur est importante, moins l'entreprise est exposée. Une valeur trop élevée du ratio de liquidité générale au sens large n'est pas nécessairement avantageuse car elle peut signifier que l'entreprise surinvestit en actifs circulants ou est proportionnellement trop endettée à long terme.

Ratio de Liquidité Générale = Actifs Circulants/ Dettes à Court Terme

▪ Ratio de Liquidité Réduite

Il permet de déterminer la proportion dans laquelle l'entreprise est capable de faire face assez rapidement à l'exigible à court terme sans pour autant qu'il n'y ait pas de disparité trop importante sur les délais entre les crédits accordés aux clients et les crédits obtenus des fournisseurs. Il nous indique la part de l'endettement à court terme qui pourrait être couverte par les créanciers à court terme et les disponibles. Plus ce ratio est élevé, plus l'argent que l'entreprise va encaisser à la suite des paiements de ses débiteurs, permet de payer l'ensemble de ses dettes à court terme.

Ratio de Liquidité Réduite $\equiv \frac{\text{Valeurs disponibles} + \text{Valeurs réalisables}}{\text{Dettes à Court Terme}}$

▪ Ratio de Liquidité Immédiate

Il mesure la capacité de l'entreprise de rembourser ses dettes à moins d'un an. Ce ratio montre dans quelle mesure les liquidités de l'entreprise permettent de payer l'ensemble des dettes à court terme. Il est généralement inférieur à l'unité ; mais trop élevé, il décèle peut être un excès de liquidités par rapport à l'ensemble de ses DCT.

Ratio de Liquidité Immédiate = Valeurs disponibles/ Dettes à Court Terme

E. Solvabilité et ratio de solvabilité

1. Solvabilité

Une entreprise est solvable lorsqu'elle peut faire face à l'ensemble de ses engagements en liquidant l'ensemble de ses actifs, c'est à dire en cas d'arrêt de l'exploitation et de mise en vente de tous ses biens. L'actif net, différence entre le montant de l'actif et la totalité des dettes, mesure traditionnellement la solvabilité d'une entreprise.

2. Ratios de solvabilité

Les ratios de solvabilité indiquent la capacité de l'entreprise à respecter toutes ses obligations financières vis-à-vis des tiers à long terme mais également à court terme et à survivre à d'éventuelles mauvaises conditions économiques. Elles permettent de mesurer le degré d'endettement de l'entreprise et d'apprécier dans quelle mesure, les engagements fixés résultant des emprunts sont couverts par les ressources financières de l'entreprise.

▪ Ratios d'Autonomie Financière

Il mesure la part de financement propre (le degré d'indépendance financière de l'entreprise) de l'entreprise par rapport à l'ensemble des financements. La sanction d'un manque de solvabilité est la faillite. C'est donc la variable la mieux indiquée au bilan pour porter un jugement sur le niveau d'endettement de l'entreprise.

$$\textit{Autonomie Financière} = \textit{Capitaux propres} / \textit{Total Bilan}$$

Etant donné que les dettes à long terme constituent un élément important de l'équilibre financier, il est important d'analyser leur part relative dans la constitution des capitaux permanents. Si cette part tend vers l'unité, cela indique que les investissements sont financés en grande partie par des capitaux empruntés ; ce qui traduit le signe d'une dépendance financière.

Dépendance Financière = Capitaux étrangers à long terme / Capitaux permanents

En dehors de l'autonomie financière et de la dépendance financière, on distingue le levier financier. Egal à l'unité, les ressources pour moitié des fonds propres et pour moitié des fonds de tiers.

Levier financier = Fonds de tiers / Fonds propres

Cependant, le niveau d'endettement suffit-il à juger de la solvabilité d'une société. Une entreprise peut être fortement endettée et être solvable tant qu'on continue à lui faire confiance. D'où l'importance de déterminer la capacité de l'entreprise à couvrir ses dettes et charges avec les revenus qu'elle génère.

▪ **Capacité de remboursement**

Il donne une indication sur la capacité dont dispose l'entreprise à rembourser ses dettes vis-à-vis de tiers avec le potentiel de ses flux de trésorerie.

Couverture de fonds de tiers = Fonds de tiers / Cash-flow Brut

F. Ratio de Financement des immobilisations (RFI)

Il est possible de voir si la règle d'or en matière de financement est respectée en analysant le bas du bilan. Les immobilisations ne doivent pas être financées par des DCT au mieux, elles devraient être financées à 100% par capitaux propres.

▪ ***Ratio de couverture des immobilisations 1 (RFI)***

Il indique dans quelle proportion les actifs immobilisés sont financés par les capitaux propres. Il est déterminé par :

RFI = Capitaux propres / Actifs Fixes Restructurés

▪ ***Ratio de couverture des immobilisations 2 (RFI)***

Le ratio de financement des immobilisations 2 indique dans quelle proportion les actifs immobilisés sont financés par les capitaux permanents. Ce ratio doit

être supérieur à 100% ; Cela signifie que le Fonds de Roulement est positif. Dans le cas contraire, on pourrait vendre une immobilisation pour payer une DCT. Ce qui est inconvenable.

RFI = Capitaux permanents / Actifs Fixes Restructurés

G. Rentabilité et ratios de rentabilité

1. Rentabilité

La rentabilité selon *Pierre VERNIMMEN* est le rapport d'un résultat aux capitaux investis nécessaires pour dégager ce résultat.

Au sens strict, la rentabilité comporte deux caractéristiques spécifiques : c'est une capacité et c'est aussi un potentiel de rendement. C'est donc la mesure de la rémunération des actionnaires. Au sens large, la rentabilité évoque l'aptitude de toute sorte de capitaux à ramener de l'argent ou l'aptitude d'une entreprise à générer des bénéfices. Quelle différence alors avec la profitabilité ? La profitabilité d'une entreprise est sa capacité à générer des profits à partir de son activité.

2. Ratio de rentabilité financière

Le ratio de rentabilité financière mesure la rentabilité des capitaux propres investis dans l'entreprise par les actionnaires. Contrairement au ROI, ce ratio prend en compte la structure financière de l'entreprise puisque le résultat utilisé est celui après les charges financières.

Rentabilité financière (ROE) = Résultat net / Capitaux propres

H. Performance

Le concept de performance implique les notions de pertinence, d'efficacité et d'efficience. L'efficience renvoie à une meilleure utilisation des ressources alors que l'efficacité se réfère à l'atteinte des objectifs fixés.

Evaluer la rentabilité d'une entreprise revient à déterminer sa performance. On distingue : *la performance commerciale à travers la rentabilité commerciale, la performance économique à travers la rentabilité économique, la performance financière à travers la rentabilité financière et la performance sociale à travers la rentabilité sociale.*

II. Contributions antérieures

Ulrich T. S. AVODE & Ella G. BOGNON (2013-2014), « Diagnostic financier d'une société d'Etat : cas du Port Autonome de Cotonou » proposent à la structure de gérer de façon optimale ces charges d'exploitation en l'occurrence les charges de personnel en analysant chaque fois l'opportunité de recruter pour éviter l'altération de l'Excédent Brut d'Exploitation et par conséquent du Résultat ; par rapport à la trésorerie de revoir sa politique de placement car au lieu de conserver par-devers lui une pléthore de trésorerie, il pourrait l'investir quitte à augmenter ses revenus financiers.

Eubulus DENAKPO et Malvine DOKPODJO (Décembre 2014), « Analyse de la situation financière : cas de Bénin Télécoms SA », à l'idée de trouver une solution à la situation financière de Bénin Télécoms requiert les mesures drastiques suivantes : l'augmentation du capital et la conversion d'une fraction des dettes financières en actions.

Cornelia ANAGONOU et Nadège HEYIDO (Mai 2014), « Gestion du cycle d'exploitation et performance financière d'une entreprise publique prestataire de services : cas de Bénin Télécoms SA », dans leur objectif d'analyser l'équilibre financier et d'apprécier l'effet des dettes à court terme sur la performance financière, proposent à la société : la mise en place d'un mécanisme d'affacturage et le crédit de mobilisation des créances commerciales ; la mise en concurrence des fournisseurs de fonds et la réduction des disponibilités oisives au minimum.

Section 2 : Cadre méthodologique de l'étude

La méthode est l'ensemble des démarches qui suit l'esprit pour découvrir et démontrer la vérité. Cette section présente les outils de collecte de données et les outils d'analyse.

Paragraphe 1 : Données et techniques de collecte

Ce paragraphe résume les outils de collecte de données.

I. Outils et Techniques de collecte de données

A. Recherche documentaire

Il s'agit essentiellement de :

- la consultation des états financiers de Bénin Télécoms SA de 2010 à 2014 ;
- la consultation de mémoires et ouvrages retrouvés dans le centre de documentation de l'UAC et au Service Affaires Générales de Bénin Télécoms SA ;
- la recherche via internet d'articles relatifs à notre sujet de recherche.

B. Entretien

Pour vérifier et renforcer les informations issues des sources documentaires, des discussions ont été menées avec les responsables de notre service de stage.

C. L'observation

A ce niveau, nous n'avons fait qu'observer la mise en application des différentes procédures dans l'exécution des activités pour juger de leurs conformités avec les informations recueillies lors de la recherche documentaire.

II. Echantillonnage

Les informations obtenues au cours des entretiens ont permis de cerner en partie le problème qui fait l'objet de notre étude. Mais, elles ne permettent pas de généraliser la situation d'où la nécessité d'opter pour une analyse quantitative en vue de peaufiner nos investigations.

A. Population mère

La réalisation de notre étude a pris en compte l'ensemble des derniers états financiers de Bénin Télécoms SA.

B. Taille de l'échantillon

Pour déterminer la taille de l'échantillon compte tenu des besoins de notre étude, nous avons choisi d'utiliser la méthode statistique « choix raisonné ». L'analyse porte sur les cinq états financiers de 2010 à 2014.

Paragraphe 2 : Outils, techniques de traitement et d'analyse

I. Méthode de dépouillement et d'analyse

Elle permet de transformer les données brutes en informations exploitables. Plusieurs méthodes permettent d'analyser les données à savoir :

- La méthode longitudinale : encore appelé méthode horizontale, elle a permis dans le cadre de l'étude, d'examiner l'évolution des données financières de la société dans le temps par le biais des ratios.
- La méthode transversale : dite méthode verticale, elle consiste à examiner la proportion de chaque poste dans la constitution du Bilan et du compte de résultat et sa contribution dans la composition du patrimoine.
- La méthode normative : elle permet d'effectuer les comparaisons entre les indicateurs et les normes communément admises.

II. Outils d'analyse des données

Le Bilan et le Compte de résultat sont des outils utilisés pour effectuer nos analyses. Les analyses sont présentées dans des tableaux et graphiques. L'analyse sera complétée par le calcul de ratios à l'issue des informations recueillies dans les états financiers. Cependant les outils utilisés pour vérifier nos hypothèses de recherche sont le coefficient de corrélation et la covariance.

A. Coefficient de corrélation

La corrélation permet de mesurer la relation d'interdépendance entre deux variables ou phénomènes. Elle est calculée par un coefficient de corrélation qui donne le degré de robustesse de l'association linéaire entre les variables. On le note r :

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{(\sum x_i^2 - n\bar{x}^2) * (\sum y_i^2 - n\bar{y}^2)}} = \frac{\sum XY}{\sqrt{\sum X^2 * \sum Y^2}}$$

B. Covariance

La covariance admet une formule développée ainsi que suit :

$$Cov(x, y) = \sum_{i=1}^n n_{ij} x_i y_i - n \bar{x} \bar{y}$$

Le signe de la covariance possède une signification. Une covariance positive indique que les caractères varient globalement dans le même sens, une hausse de l'un étant associée à une hausse de l'autre, ou encore une baisse de l'un étant associée à une baisse de l'autre. Une covariance négative indique que les caractères varient globalement en sens contraires, une hausse de l'un étant associée à une baisse de l'autre.

III. Stratégie de vérification des hypothèses

Il s'agira de décrire la méthode de confirmer ou infirmer les hypothèses de recherche.

- L'hypothèse n°1 sera confirmée lorsque la covariance entre les ressources stables et la Trésorerie Nette est positive et qu'il existe une forte corrélation

entre les variables ressources stables et Trésorerie Nette c'est-à-dire que $|r| \geq 0,8$ sinon elle est infirmée.

- Quant à l'hypothèse n°2 selon laquelle l'accumulation des dettes par BT-SA est à la base de la faible liquidité et la faible capacité de remboursement, elle est vérifiée si les deux conditions suivantes sont respectées: d'une part la corrélation entre Dettes à Court Terme et Ratio de liquidité Générale est forte ($|r| \geq 0,8$) et que la covariance est négative ; et d'autre part si la corrélation entre la capacité de remboursement et les dettes à long terme ou capitaux étrangers à long terme, c'est-à-dire que $|r| \geq 0,8$, et que la covariance est négative, c'est-à-dire si les dettes diminuent, la couverture des fonds de tiers augmentent ; dans le cas contraire l'hypothèse est invalidée.
- S'il y a une forte corrélation entre le Résultat Net et la Rentabilité Financière (ROE), l'hypothèse selon laquelle la baisse du Résultat Net induit une faible rentabilité financière est confirmée et également que la covariance entre ses variables est positive, c'est-à-dire si le Résultat Net se dégrade, la rentabilité Financière diminue.

CHAPITRE 3:

Présentations, analyses des données et
vérification des hypothèses et
suggestions

Section 1 : Présentation et analyse des données

Cette section est consacrée à l'analyse financière du bilan et du compte de résultat et au calcul de ratios s'inscrivant dans notre étude.

Paragraphe 1 : Présentation des résultats du guide d'entretien

Il ressort de nos entretiens que la structure financière de BT-SA est entachée de quelques irrégularités. De façon générale, on retient que la structure financière de la société est déséquilibrée. Ce déséquilibre est dû à l'instabilité des capitaux permanents, à la mauvaise gestion financière. Les corollaires de cette situation pour la société sont l'incapacité d'assurer ses propres investissements, la non disponibilité de liquidité immédiate pour faire face à ses dettes à court terme sans recourir à ses stocks et créances, l'inexistence d'une autonomie financière. Par ailleurs, l'écart considérable entre les ressources durables et les emplois durables expliquent pour certains le déséquilibre financier de la structure. L'accumulation des pertes est due aussi à la baisse du fonds de roulement. En ce qui concerne la solvabilité, l'importance des dettes financières contractées par la société et le faible accroissement des flux de trésorerie générés par l'activité de l'entreprise, ne lui permettent pas de respecter l'échéance de ses règlements. La faible rentabilité de BT-SA s'explique par le manque d'investissement.

Paragraphe 2 : Présentation et Analyse des données financières

I. Appréciation de l'équilibre financier

A. Présentation du Bilan Restructuré

Le diagnostic financier de l'entreprise porté sur le bilan consiste à éliminer du patrimoine de l'entreprise, certains postes figurant à l'actif ou au passif et à

procéder à leur reclassement. (*Voir Actifs et Passifs restructurés à l'Annexe*
4 page a₄)

Le Bilan restructuré condensé se présente ainsi que suit :

Tableau n°7 : Bilan restructuré condensé du Bilan de BT-SA de 2010 à 2014

Eléments	2010	2011	2012	2013	2014
AFR	153 592 852 713	133 679 916 299	109 365 706 401	102 009 634 243	100 184 003 855
ACR	158 052 161 370	170 023 834 299	132 518 665 262	196 323 783 166	216 541 926 187
Capitaux Permanents	189 342 763 879	170 492 865 565	152 311 646 244	145 410 561 069	145 962 356 297
DCT	122 302 250 204	133 210 885 033	89 572 825 419	152 922 856 340	170 763 573 745

Source : Réalisé à partir des données collectées à BT-SA

(Voir Annexe 5-1 : Structure du Bilan de BT-SA de 2010 à 2014 page a₅)

Commentaire : Le Bilan de BT-SA de 2010 à 2014, a connu en moyenne une faible croissance soit 1,65%. Une observation des différentes masses nous permet de constater que :

- L'actif fixe restructuré a diminué de 9,92% au cours des cinq années.
- L'actif circulant restructuré a évolué de façon alternative. De 2010 à 2014, son évolution est en moyenne de 10,99%. Notons que la faible valeur observée en 2012 est due aux faibles valeurs des disponibilités en trésorerie et des réalisables.
- Les capitaux permanents ont connu une baisse générale moyenne de 6,19% sur la période d'étude. Cette baisse réside dans la diminution progressive des capitaux propres et des capitaux étrangers à long terme. Les résultats nets négatifs enregistrés par la société et la diminution du montant des subventions accordées à la structure (de 126 295 577 à 115 770 945) sont des facteurs qui ont eu des impacts sur la diminution des capitaux propres.
- Les Dettes à Court Terme ont connu une évolution alternative. En général, les dettes ont augmenté en moyenne de 14,64%. Par ailleurs, remarquons que

la société s'abstient à recourir aux crédits de trésorerie auprès des institutions financières.

B. Analyse des agrégats de l'équilibre financier

1. Le Fonds de Roulement Net (FRN)

Tableau n°8 : Fonds de Roulement de BT-SA de 2010 à 2014

Eléments	2010	2011	2012	2013	2014
Capitaux Permanents	189 342 763 879	170 492 865 565	152 311 646 244	145 410 561 069	145 962 356 297
- AFR	153 592 852 713	133 679 916 299	109 365 706 401	102 009 634 243	100 184 003 855
FRN par le haut	35 749 911 166	36 812 949 266	42 945 839 843	43 400 926 826	45 778 352 442
ACR	158 052 161 370	170 023 834 299	132 518 665 262	196 323 783 166	216 541 926 187
- DCT	122 302 250 204	133 210 885 033	89 572 825 419	152 922 856 340	170 763 573 745
FRN par le bas	35 749 911 166	36 812 949 266	42 945 839 843	43 400 926 826	45 778 352 442

Source : Réalisé à partir des données collectées à BT-SA

(Voir Annexe 5-2 : Fonds de Roulement Net de 2010 à 2014 page a5)

Commentaire : Le Fonds de Roulement Net est resté positif avec une augmentation moyenne de 6,54% sur la période d'étude. Il existe un excédent des ressources permanentes mises à la disposition de l'entreprise après avoir financés les actifs fixes.

2. Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

Tableau n°9 : Besoin en Fonds de Roulement de BT-SA de 2010 à 2014

Eléments	2010	2011	2012	2013	2014
ACR	158 052 161 370	170 023 834 299	132 518 665 262	196 323 783 166	216 541 926 187
-Valeurs disponibles	5 281 475 822	3 365 107 650	1 714 511 411	1 736 384 034	1 815 877 628
<i>Total (1)</i>	152 770 685 548	166 658 726 649	130 804 153 851	194 587 399 132	214 726 048 559
DCT	122 302 250 204	133 210 885 033	89 572 825 419	152 922 856 340	170 763 573 745
-DFCT	737 366 655	1 760 159 531	637 475 910	3 126 449 270	2 459 944 112
<i>Total (2)</i>	121 564 883 549	131 450 725 502	88 935 349 509	149 796 407 070	168 303 629 633
BFR= (1)-(2)	31 205 801 999	35 208 001 147	41 868 804 342	44 790 992 062	46 422 418 926

Source : Réalisé à partir des données collectées à BT-SA

(Voir Annexe 5-3 : Besoin en Fonds de Roulement de 2010 à 2014 page a₅)

Commentaire : Le Besoin en Fonds de Roulement a augmenté en moyenne de 10,59% sur l'ensemble de la période. L'entreprise exprime un réel besoin de financement d'exploitation. Les ressources générées par la société ne sont pas suffisantes pour le financement de son cycle d'exploitation. Elle doit recourir à des financements externes.

3. La Trésorerie Nette (TN)

Tableau n°10 : Trésorerie Nette de BT-SA de 2010 à 2014

Eléments	2010	2011	2012	2013	2014
FRN (1)	35 749 911 166	36 812 949 266	42 945 839 843	43 400 926 826	45 778 352 442
BFR (2)	31 205 801 999	35 208 001 147	41 868 804 342	44 790 992 062	46 422 418 926
TN= (1)-(2)	4 544 109 167	1 604 918 119	1 077 035 501	- 1 390 065 236	- 644 066 484
Valeurs disponibles	5 281 475 822	3 365 107 650	1 714 511 411	1 736 384 034	1 815 877 628
-DFCT	737 366 655	1 760 159 531	637 475 910	3 126 449 270	2 459 944 112
TN	4 544 109 167	1 604 918 119	1 077 035 501	- 1 390 065 236	- 644 066 484

Source : Réalisé à partir des données collectées à BT-SA

(Voir Annexe 6-1 : Trésorerie Nette de BT-SA de 2010 à 2014 page a₆)

Commentaire : La Trésorerie Nette de Bénin Télécoms SA est restée positive de 2010 à 2012. Cela signifie qu'au cours de cette période, BT-SA finance son besoin de financement et dégage une marge de sécurité pour faire face à ses engagements à court terme. Mais de 2012 à 2014, BT-SA a enregistré des valeurs négatives de trésorerie. La situation passée était donc éphémère. En effet, les actifs fixes sont intégralement financés par les capitaux permanents, mais l'excédent de ces ressources à long terme ne permet pas de couvrir la totalité du besoin en fonds de roulement. La structure fait donc recours à des dettes financières à court terme (découverts bancaires) pour compenser le déficit en fonds de roulement ou pour financer une partie de son cycle d'exploitation.

(Voir Annexe 6-2 : Evolution combinée du FR, BFR et TN page a₆)

C. Calcul des ratios de financement des immobilisations**1. Ratio de couverture des immobilisations 1****Tableau n°11 : Ratio de couverture des actifs immobilisés 1**

Eléments	2010	2011	2012	2013	2014
Capitaux Propres	94 560 183 921	79 740 576 994	63 055 159 598	56 874 833 364	55 331 964 327
AFR	153 592 852 713	133 679 916 299	109 365 706 401	102 009 634 243	100 184 003 855
RFI	0,62	0,60	0,58	0,56	0,55

Source : Réalisé à partir des données collectées à BT-SA

Commentaire : Ce ratio est resté inférieur à l'unité pendant les cinq années. Les capitaux propres n'arrivent donc pas à couvrir totalement les immobilisations. En moyenne, de 2010 à 2014, les capitaux propres couvrent les actifs fixes à hauteur de 58%.

2. Ratio de financement des actifs immobilisés 2**Tableau n°12: Ratio de couverture des actifs immobilisés 2**

Eléments	2010	2011	2012	2013	2014
Capitaux Permanents	189 342 763 879	170 492 865 565	152 311 646 244	145 410 561 069	145 962 356 297
AFR	153 592 852 713	133 679 916 299	109 365 706 401	102 009 634 243	100 184 003 855
RFI	1,23	1,28	1,39	1,43	1,46

Source : Réalisé à partir des données collectées à BT-SA

Commentaire : Le ratio est resté supérieur à l'unité pendant les cinq années. Ce sont donc les capitaux permanents qui arrivent à couvrir les actifs immobilisés. Cela traduit donc l'impact des dettes à long terme sur la couverture des

immobilisations de la société. BTSA doit faire recours aux capitaux étrangers pour couvrir ses immobilisations.

II. Etude de la liquidité et de la solvabilité de Bénin Télécoms SA

A. Evaluation de la liquidité

Tableau n°13 : Evolution des ratios de liquidité de 2010 à 2014

Ratios	2010	2011	2012	2013	2014	Moyenne	Norme
Liquidité Générale	1,29	1,28	1,48	1,28	1,27	1,32	1
Liquidité Réduite	1,28	1,27	1,47	1,28	1,26	1,31	1
Liquidité Immédiate	0,043	0,025	0,019	0,011	0,011	0,0218	1

Source : Réalisé à partir des données collectées à BTSA

- L'évolution du ratio de liquidité générale au cours de ces cinq années montre que l'entreprise est capable de payer ses dettes à court terme à partir de ses emplois à court terme puisque ce ratio est supérieur à la norme et connaît une moyenne de 1,32 au cours de ces cinq exercices.
- Le ratio de liquidité réduite est resté supérieur à la norme sur l'ensemble de la période d'étude. Cela traduit que les dettes à court terme peuvent être couvertes par les créanciers à court terme et les disponibles. L'entreprise est capable de faire face aux DCT sans devoir vendre ses stocks.
- Le ratio de liquidité immédiate est inférieur à la norme de 2010 à 2014. Les disponibilités de la société ne lui permettent pas de faire face rapidement aux engagements financiers à court terme.

B. Ratios de solvabilité**Tableau n°14: Evolution des ratios de solvabilité de 2010 à 2014**

Ratios	2010	2011	2012	2013	2014	Moyenne	Norme
Autonomie Financière	0,3	0,26	0,26	0,19	0,17	0,236	-
Dépendance Financière	0,204	0,203	0,212	0,224	0,206	0,210	-
Levier financier	1,703	2,105	1,932	3,264	3,629	2,526	-
Capacité de Remboursement	18,405	20,839	14,116	134,448	37,546	45,071	-

Source : Réalisé à partir des données collectées à BTSA

- Le ratio d'autonomie financière est resté faible et non stable sur l'ensemble de la période d'étude. La société ne dégage pas une parfaite autonomie financière. Les financements sont donc tributaire des capitaux empruntés ou ressources étrangères.
- L'analyse de la dépendance financière montre que ce ratio est inférieur à l'unité de 2010 à 2014. En effet, les dettes à long terme représentent environ en moyenne 21% des capitaux permanents sur les cinq exercices. Les investissements économiques d'exploitation sont donc financés en une faible partie par les capitaux empruntés à long terme.
- Le levier financier est resté supérieur à 1 de 2010 à 2014. Cette situation indique que les fonds de tiers représentent plus de la moitié des ressources de la société.
- L'importance de la capacité de remboursement constatée montre que BTSA n'est pas capable de rembourser ses dettes et par conséquent ne montre pas une image rayonnante pour en obtenir de nouvelles en cas de nécessité. Bref BTSA n'est pas solvable.

III. Analyse de la rentabilité financière

Le diagnostic financier porté sur le compte de résultat se résume à l'évaluation de la rentabilité de l'entreprise, base de création de richesse de cette dernière. La mesure de cette rentabilité revient à la détermination de la performance.

Tableau n°15 : Evolution de la rentabilité financière de BT-SA de 2010 à 2014

Ratios	2010	2011	2012	2013	2014	Moyenne
Rentabilité Financière	-0,027	-0,157	-0,216	-0,151	-0,127	-0,1356

Source : Réalisé à partir des données collectées à BT-SA

Commentaire : La rentabilité financière de BT-SA est entachée par les résultats nets réalisés qui ne cessent d'être négatif au fil des années. Avec une moyenne de -13,56% sur les cinq exercices, on peut donc conclure à une mauvaise rentabilité financière de la structure.

Section 2 : Vérification des hypothèses et Approche de solutions**Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses****I. Etude de corrélation****A. Etude de la corrélation entre le déséquilibre financier et la baisse des****Tableau n°16 : Corrélation entre déséquilibre financier et baisse des ressources stables****ressources stables**

Eléments	2010	2011	2012	2013	2014
Capitaux Permanents	189 342 763 879	170 492 865 565	152 311 646 244	145 410 561 069	145 962 356 297
TN	4 544 109 167	1 604 918 119	1 077 035 501	- 1 390 065 236	- 644 066 484
Coefficient de corrélation	0,95664077				
Covariance	3,35125E+19				

Source : Réalisé à partir des données collectées à BT-SA

Commentaire : Le coefficient de corrélation est supérieur à la norme de 0,8. Il existe une forte corrélation entre la baisse des ressources stables ou capitaux permanents et le déséquilibre financier. La covariance est positive ; ce qui traduit que la baisse des capitaux permanents s'accompagne d'un déséquilibre financier.

B. Corrélation entre l'accumulation des dettes et faible liquidité et solvabilité

Tableau n°17 : Corrélation entre accumulation des DCT et faible liquidité

Eléments	2010	2011	2012	2013	2014
DCT	122 302 250 204	133 210 885 033	89 572 825 419	152 922 856 340	170 763 573 745
RLG	1,29	1,28	1,48	1,28	1,27
Coefficient de corrélation	0,84				
Covariance	- 2,33E+09				

Source : Réalisé à partir des données collectées à BT-SA

Commentaire : Le coefficient de corrélation est supérieur à la norme de 0,8. Il existe une forte corrélation entre l'accumulation des dettes à court terme et la faible liquidité. La covariance est négative ce qui traduit qu'une hausse des dettes à court terme entraîne une faible liquidité.

Tableau n°18 : Corrélation entre accumulation des capitaux étrangers à long terme et faible capacité de remboursement

Eléments	2010	2011	2012	2013	2014
DLT	38 691 896 105	34 604 229 624	32 218 687 772	32 707 883 853	38 691 896 105
Capacité de remboursement	18,405	20,839	14,116	134,448	37,546
Coefficient de corrélation	0,37				

Covariance	5,89E+10
------------	----------

Source : Réalisé à partir des données collectées à BT-SA

Commentaire : Le coefficient de corrélation est inférieur à la norme de 0,8. Il existe une faible corrélation entre l'accumulation des dettes et la faible capacité de remboursement. La covariance est positive ce qui traduit qu'une hausse des dettes n'entraîne pas forcément une faible capacité de remboursement.

C. Corrélation entre dégradation du RN et faible rentabilité financière

Tableau n°19 : Corrélation entre dégradation du RN et faible ROE

Eléments	2010	2011	2012	2013	2014
Résultat Net	(2 526 893 890)	(12 555 049 048)	(13 634 364 675)	(8 567 687 181)	(7 033 694 905)
Rentabilité financière	-0,027	-0,157	-0,216	-0,151	-0,127
Coefficient de corrélation	0,94				
Covariance	2,32E+8				

Source : Réalisé à partir des données collectées à BT-SA

Commentaire : Le coefficient de corrélation est supérieur à 0,8 d'où la forte corrélation entre les deux variables. La covariance positive montre que la baisse du Résultat Net engendre une faible rentabilité financière.

II. Validation des hypothèses

- L'hypothèse n°1 selon laquelle *la baisse des ressources stables est à l'origine du déséquilibre* est confirmée puisqu'il existe une forte corrélation entre la baisse des ressources stables et le déséquilibre financier de Bénin Télécoms SA. Par ailleurs, la covariance est positive.

- L'hypothèse n°2 selon laquelle l'accumulation des dettes par BT-SA est à la base de la faible liquidité et de la faible capacité de remboursement est infirmée puisque :
 - d'une part la corrélation entre Dettes à Court Terme et Ratio de liquidité Générale est forte ($|r| \geq 0,8$) et que la covariance est négative ;
 - et d'autre part la corrélation entre la capacité de remboursement et les dettes à long terme ou capitaux étrangers à long terme est faible, et que la covariance est positive.
- L'hypothèse n°3 qui stipule que la baisse du Résultat Net induit une faible rentabilité financière est confirmée puisqu'il existe une forte corrélation entre baisse de résultat et baisse de rentabilité. La covariance positive signifie qu'une baisse du Résultat Net implique une faible rentabilité financière.

Paragraphe 2 : Approche de solutions et Conditions de mise en œuvre

Dans cette section, nous nous intéresserons aux solutions éventuelles pour pallier aux dysfonctionnements remarqués et évoquer quelques conditions de mise en œuvre.

I. Approches de solutions

A. Suggestions relatives au déséquilibre financier

- Réduire le BFR en améliorant la vitesse de rotation des stocks et étudier la durée de crédit consentis aux clients et celle accordée par les fournisseurs ;
- Accélérer les délais d'encaissement des créances ;
- Evaluer de façon judicieuse les stocks ;
- Rationnaliser les dépenses ;

B. Suggestions relatives à la liquidité et la couverture des fonds de tiers

- Veiller à une étude minutieuse et approfondie des décisions d'emprunts ;

C. Suggestions relatives à la faible rentabilité financière

- Renforcer les capitaux propres soit par l'ouverture du capital aux tiers;
- Céder les immobilisations obsolètes dans l'optique d'une revue de la politique de dotations aux amortissements et provisions afin de corriger les résultats ;
- Augmenter les investissements en vue d'atténuer la vétusté équipements.

II. Conditions de mise en œuvre

L'application de ces suggestions implique l'adoption de nouvelles directives dont la mise en œuvre complète pourra garantir une efficacité de ces mesures. A cet effet, les recommandations suivantes sont formulées à l'attention des responsables de la société :

✓ *Condition relative au déséquilibre financier*

- mettre en œuvre un système rationnel des charges et veiller à la bonne application d'une procédure de gestion ;

✓ *Condition relative à la liquidité et la couverture des fonds de tiers*

- Mesure l'étendue des engagements financiers avant d'opérer les décisions d'emprunts ;

✓ *Condition relative à la faible rentabilité financière*

- l'intéressement du personnel au tour des objectifs de BT-SA par les échanges d'information entre la direction et les enjeux d'une gestion plus participative afin de favoriser la prise de conscience par ceux-ci dans le but d'accroître la rentabilité ;
- renforcer les capacités des agents pour une meilleure rentabilisation de leur part.

CONCLUSION

Bénin Télécoms SA est la structure distributrice pour ne pas dire, le fournisseur n°1 d'internet au Bénin. Son importance dans l'économie de notre pays à travers les rentrées de fonds suite aux opérations de commercialisation, n'est plus à démontrer.

Pour lui permettre de jouer pleinement la mission qui est la sienne en dépit de la concurrence à laquelle elle est confrontée et, d'assurer sa pérennité, une dynamisation de ses structures s'impose. Sur ce, l'objectif poursuivi en faisant ce diagnostic est d'attirer l'attention de ses responsables sur son équilibre financier, sa capacité à rembourser ses dettes ainsi que sa rentabilité financière, dans l'optique d'une continuité de l'exploitation. Pour y parvenir, une analyse approfondie des états financiers fut effectuée afin de déceler les difficultés liées à sa pleine marche.

Suite à nos travaux de recherche, nombreuses sont les dysfonctionnements remarqués ; dysfonctionnements dont les conséquences se répercutent sur le système de gestion. Le déséquilibre financier, la faible liquidité et la faible solvabilité et la baisse de rentabilité financière due à la dégradation du résultat sont des exemples parmi tant d'autres. L'étude des ratios vient dans la droite ligne de la remarque précédente, sans oublier une trésorerie qui ne fait que dégringoler au fil des années.

Au terme de nos analyses, certaines suggestions furent formulées dont en ce qui concerne la rentabilité, la revue de la politique de contrôle des charges notamment les dotations aux amortissements et provisions.

Loin de prétendre avoir cerné toutes les facettes du diagnostic financier, nous reconnaissons que le champ de réflexion de notre étude peut être élargit par rapport à d'autres paramètres par exemple l'étude de la liquidité, de l'excédent de trésorerie, de la dépendance financière, de la rentabilité commerciale et/ou économique.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- **AGONMA V.** (2013-2014), « Analyse de la situation financière de la pharmacie OGANLA » mémoire de licence professionnelle, UATM ;
- **AVODE T. et BOGNON G.** (2013-2014) « Diagnostic financier d'une société d'Etat : cas du Port Autonome de Cotonou », mémoire de licence professionnelle, FASEG-UAC ;
- **BARREAU J. et DELAHAYE F.** (2000) « Gestion financière » DECF Manuel et applications, Dunod Paris, 9^{ème} édition ;
- **BOSSOU D.** (2013) « Diagnostic financier d'une entreprise de bâtiments et travaux publics : cas de la société IDRA-BTP SA » mémoire de licence professionnelle, UATM ;
- **BRESSOUD J. et KAHANE C.** (2008) « Statistiques descriptives », Edition Pearson Education France 2008 ;
- **CORHAY A. et MBANGALA M.** (2008) « Fondement de la gestion financière » Manuel et Applications, édition de l'Université de liège, 3^{ème} édition ;
- **VERNIMMEN P.** (1998) « Finance d'Entreprise » DALLOZ, 3^{ème} édition;
- **DEPALLENS G. et JOBARD J.** (1997) « Gestion Financière de l'entreprise », DALLOZ, 11^{ème} édition ;
- **MENSAH A. et TOSSOU C.** (2015) « Analyse de la rentabilité financière d'une société de télécommunication : cas de Bénin Télécoms SA », rapport de stage pour le BTS, ENEAM ;
- **SAIZONOU C. Y.** (2013-2014) « Diagnostic financier de la CLCAM de Porto-Novo » mémoire de licence professionnelle, UATM ;
- **TELLER R.** (2000) « Le diagnostic financier », édition Economica, collection Gestion poche, 112p, 3^{ème} édition revue 2000.

