



**CESAG CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION**

**INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE, DE BANQUE ET FINANCE**

**MASTER PROFESSIONNEL EN COMPTABILITE ET GESTION  
FINANCIERE**

**(1<sup>ère</sup> Promotion)**



**MEMOIRE DE FIN DE CYCLE**

**THEME :**

**DIAGNOSTIC ECONOMIQUE ET FINANCIER  
DE LA SOCIETE NATIONALE D'ELECTRICITE  
DU CONGO**



**Présenté par :**

**Guy-Michel OYOMBI**

**Sous la direction de :**

**Monsieur Souleymane BOUSSO  
Auditeur interne à la R.T.S.**

**Mars 2009**

**M0001MPCGF09**

**2**



## DEDICACE

C'est avec amour et reconnaissance que je dédie ce travail à :

- ⊗ La pieuse mémoire de mon illustre père OYOMBI – TSOLAKO Gabriel ;  
Puisse, la Divine Intelligence, purifier son âme et la préparer à sa  
Réincarnation !
- ⊗ Ma chère mère MOUANDE - NGUEKO Marie qui se fonda en larmes  
le 14 novembre 2006 quand je quittais Brazzaville pour Dakar ;
- ⊗ Ma femme KANGA - NGALA Ella Sandrine, et à nos enfants :
  - OYOMBI – TSOLAKO Rolvy Ronel ;
  - OYOMBI – MOUANDE Noella Michelle ;
  - OYOMBI - MOUONDAYI Bétina Merveille ;

pour toutes les peines dues à la séparation que ma formation a, deux ans durant,  
occasionné !

## REMERCIEMENTS

Plusieurs personnes ont bien voulu m'apporter, directement ou non, leur concours pour la réalisation de ce travail. Qu'elles trouvent ici l'expression de ma sincère reconnaissance.

Je tiens à exprimer, singulièrement, ma profonde gratitude à Monsieur Souleymane BOUSSO qui, en dépit de ses multiples occupations, a accepté d'assurer mon encadrement.

Que toute l'administration du CESAG et le corps enseignant de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et Finance trouvent ici l'expression de mes sincères remerciements, pour le niveau élevé d'encadrement reçu au cours de notre formation.

Ma reconnaissance va également à l'endroit de tout agent de la Société Nationale d'Electricité qui, à quelque degré de responsabilité que ce soit, a pu jouer un rôle aussi minime soit-il, dans le processus de ma formation.

À tous les frères OYOMBI et à mon cher aîné OCKOUMOU-MORAND : merci pour le soutien multiforme.

Que la Divine Intelligence, m'inspire à jamais et qu'Elle répande la Paix et l'Amour sur toute l'étendue de la Terre et en chaque Etre !

## SIGLES ET ABREVIATIONS

AC: Actif circulant

AF : Autofinancement

AI : Actif Immobilisé

ATC : Agence Transcongolaise de Communication

BFE : Besoin de Financement d'Exploitation

BFG : Besoin de Financement Global

BFR : Besoin en Fonds de Roulement

BFRNG : Besoin en Fonds de Roulement Net Global

BFRÈ : Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation

BFRHAO : Besoin en Fonds de Roulement Hors Activités Ordinaires

BT : Basse Tension

CA : Chiffre d'Affaires

CAHT : Chiffre d'Affaires Hors Taxes

CATTC : Chiffre d'Affaires Toutes Taxes Comprises

CAF: Capacité d'Autofinancement

CAFG : Capacité d'Autofinancement Global

CENAGES : Centre National de la Gestion

CESAG : Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion

CIDOLOU : Cimenterie Domaniale de Loutété

CNC : Commissariat National aux Comptes

CT : Court Terme

DCT: Dettes à Court Terme

DLT : Dettes à Long Terme

DMLT : Dettes à Moyen et Long Terme

EBE: Excédent Brut d'Exploitation

ETE: Excédent de Trésorerie d'Exploitation

FR : Fonds de Roulement

FRNG : Fonds de Roulement Net Global

FRB : Fonds de Roulement Brut

HAO : Hors Activités Ordinaires

HT : Haute Tension

IHYDROCONGO : Société Nationale de Commercialisation d'Hydrocarbures

IN: Immobilisations Nettes

MBA: Marge Brute d'Autofinancement

MC : Marge Commerciale

MT : Moyenne Tension

OIHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

ONPT : Office National des Postes et Télécommunication

P : Production

RC : Résultat Courant

RCAI : Résultat Courant Avant Impôts

RDC : République Démocratique du Congo

RE : Résultat d'Exploitation

RN : Résultat Net

SCPE : Société Congolaise de Production d'Electricité

SNDE : Société Nationale de Distribution d'Eau

SNE : Société Nationale d'Electricité

SOTEXCO : Société des Textiles du Congo

SUCO : Sucrerie du Congo

SYSCOA : Système Comptable Ouest Africain

TAFIRE : Tableau Financier des Ressources et Emplois

THT : Très Haute Tension

TN: Trésorerie Nette

Trésor. : Trésorerie

TTC : Toutes Taxes Comprises

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

UTS : Unité des Tissus Synthétiques

VA : Valeur Ajoutée

Var. : Variation

## LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

N° d'ordre	Tableaux	Page
1	Calcul de la Capacité d'autofinancement	19
2	Grandes masses de l'actif du bilan financier	22
3	Grandes masses du passif du bilan financier	24
4	Indicateurs et mesures des variables	37
5	Evolution de la Marge brute sur matières	51
6	Evolution du Chiffre d'affaires	52
7	Evolution de la Production de l'exercice	53
8	Evolution de la Valeur ajoutée	54
9	Evolution de l'Excédent brut d'exploitation	55
10	Evolution du Résultat d'exploitation	56
11	Evolution du Résultat courant	57
12	Evolution du Résultat net	58
13	Evolution des ratios d'activité et de la rentabilité	59
14	Structure du bilan	62
15	Structure du bilan en pourcentage	62
16	Evolution du Fonds de roulement net global	64
17	Evolution du Besoin en fonds de roulement	65
18	Evolution de la Trésorerie nette	66
19	Evolution des ratios de la structure financière	67
20	Evolution de la CAFG	70
21	Evolution de L'Autofinancement	71
22	Evolution de la Variation du BFE	72
23	Evolution de l'ETE	72
24	Synthèse du Diagnostic Economique et Financier de la SNE	74

<b>N° d'ordre</b>	<b>Figures</b>	<b>Page</b>
1	Modèle d'analyse	34
2	Evolution de la Marge brute sur matière	51
3	Evolution du Chiffre d'affaires	52
4	Evolution de la Valeur ajoutée	54
5	Evolution de l'Excédent brut d'exploitation	55
6	Evolution du Résultat d'exploitation	56
7	Evolution du Résultat courant	57
8	Evolution du Résultat net	58
9	Evolution du FRNG	64
10	Evolution la CAFG	71
11	Evolution de la Variation du BFE	72
12	Evolution de l'ETE	73

## TABLE DES MATIERES

Dédicaces.....	I
Remerciements.....	II
Sigles et abréviations.....	III
Liste des tableaux.....	IV
Liste des figures.....	V
<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>1</b>
<b><i>PREMIERE PARTIE</i></b>	
<b>CADRE CONCEPTUEL DU DIAGNOSTIC ECONOMIQUE ET FINANCIER</b>	
	<b>7</b>
<b>Chapitre I : Approche théorique du diagnostic économique et financier .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 Définition et étapes constitutives du diagnostic économique et financier.....</b>	<b>8</b>
1.1.1 Définition .....	8
1.1.2 Etapes constitutives du diagnostic économique et financier.....	9
<b>1.2 Objectifs du diagnostic économique et financier.....</b>	<b>10</b>
1.2.1. Finalité du diagnostic économique et financier.....	10
1.2.2 Synthèse des objectifs du diagnostic économique et financier.....	11
<b>1.3 Cadre d'analyse du diagnostic économique et financier.....</b>	<b>11</b>
1.3.1 Informations comptables.....	11
1.3.2 Environnement socioéconomique de l'entreprise.....	12
<b>Chapitre II : La démarche du diagnostic économique et financier.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 Analyse de l'activité et de la rentabilité.....</b>	<b>14</b>
2.1.1 Les soldes intermédiaires de gestion.....	14
2.1.1.1 Les 3 premiers soldes qui permettent d'apprécier l'activité de l'entreprise.....	15
2.1.1. 2 Les 6 autres soldes qui permettent d'analyser le résultat de l'exercice.....	15
2.1.2 Les ratios de l'activité et de la rentabilité.....	16
<b>2.2 Analyse de la structure financière.....</b>	<b>20</b>
2.2.1 Le bilan financier.....	20
2.2.1.1. L'actif du bilan financier.....	21
2.2.1.2 Le passif du bilan financier.....	23
2.2.1.3 L'équilibre financier du bilan.....	25
2.2.2 Les ratios de la structure financière .....	26

2.2. 2.1 Etude de la structure financière.....	26
2.2. 2.2 Etude de l'exploitation.....	27
2.2. 2.3 Etude de la liquidité.....	28
<b>2.3 Analyse des flux de ressources et d'emplois.....</b>	<b>29</b>
2.3.1 Objectif assigné au TAFIRE par le SYSCOA.....	29
2.3.2 Signification de certains éléments du TAFIRE.....	30
<b>Chapitre III : Méthodologie et modèle d'analyse.....</b>	<b>33</b>
<b>3.1 Modèle d'analyse .....</b>	<b>33</b>
<b>3.2 Définition et mesure des variables.....</b>	<b>35</b>
3.2.1 Définition des variables.....	35
3.2.1.1 Les variables indépendantes.....	35
3.2.1.2 La variable dépendante.....	35
3.2.2 Mesure des variables.....	36
<b>3.3 Méthodologie.....</b>	<b>38</b>
3.3.1 La collecte des données.....	38
3.3.2 Retraitement et analyse des données collectées.....	39
3.3.2.1 Retraitement et reclassement de certains postes du bilan.....	39
3.3.2.2 Analyse des données collectées.....	39
<b>Conclusion de la première partie.....</b>	<b>40</b>
<b>DEUXIEME PARTIE</b>	
<b>ANALYSE ECONOMIQUE ET FINANCIERE DE LA S.N.E.</b>	
	41
<b>Chapitre IV : Présentation de la S.N.E.....</b>	<b>42</b>
<b>4.1 Cadre historique et juridique de la SNE.....</b>	<b>42</b>
4.1.1 Aperçu historique .....	42
4.1.2 Forme juridique et ressources.....	43
<b>4.2 Missions de la SNE.....</b>	<b>44</b>
4.2.1 Objet social.....	44
4.2.2 Fonctions essentielles.....	45
4.2.2.1 Fonctions principales.....	45
4.2.2.2 Fonctions auxiliaires.....	45
<b>4.3 Organisation de la S.N.E.....</b>	<b>46</b>
4.3.1 La structure organisationnelle.....	46
4.3.2 Quelques données techniques.....	49

<b>Chapitre V : Diagnostic économique et financier de la S.N.E.....</b>	<b>50</b>
<b>5.1 Analyse de l'activité et de la rentabilité.....</b>	<b>50</b>
5.1.1 Présentation et analyse des indicateurs d'activité et de la Rentabilité.....	50
5.1.2 Présentation et analyse des ratios d'activité et de la rentabilité.....	59
<b>5.2 Structure financière de la SNE.....</b>	<b>62</b>
5.2.1 Structure et analyse du bilan.....	62
5.2.1.1 Structure du bilan.....	62
5.2.1.2 Analyse du bilan.....	63
5.2.1.2.1 Analyse de l'Actif.....	63
5.2.1.2.2 Analyse du Passif.....	63
5.2.2 Ratios de la structure financière.....	67
<b>5.3 Flux de ressources et d'emplois.....</b>	<b>70</b>
5.3.1 Evolution des principaux soldes du TAFIRE.....	70
5.3.2 Analyse des principaux soldes du TAFIRE.....	73
<b>Chapitre VI : Recommandations.....</b>	<b>76</b>
<b>6.1 Recommandations à caractère urgent.....</b>	<b>76</b>
<b>6.2 Recommandations à caractère progressif.....</b>	<b>79</b>
<b>Conclusion de la deuxième partie .....</b>	<b>81</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>82</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>84</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>88</b>

## **INTRODUCTION GENERALE**

La conjoncture économique internationale actuelle, très défavorable, appelle plus que jamais tous les pays et notamment ceux économiquement peu développés à entreprendre de nouvelles orientations de leurs politiques économiques. La mondialisation des échanges, accentuée par le développement exponentiel des technologies de la communication et l'Internet, engendre de profonds bouleversements sur l'environnement économique international. Les effets d'entraînement de ces mutations ne demeurent pas sans répercussions aussi bien sur les cours mondiaux des matières premières, que sur les marchés financiers.

La gestion des entreprises n'est pas en marge de ces bouleversements. Il semble impérieux d'actualiser ou d'adapter la pratique de la gestion d'entreprise en général et de la finance d'entreprise en particulier, à la nouvelle donne imprimée par l'économie mondiale dans son ensemble. De nouveaux enjeux caractérisent, ainsi, l'étude de la gestion d'une entreprise. L'évolution actuelle de la société ne voudrait plus que la vie soit organisée autour de la cellule familiale, mais plutôt au tour des entreprises qui sont des centres perpétuels de décisions économiques et financières.

A l'heure actuelle, aucune entreprise ne peut évoluer sans décider, sans communiquer et sans échanger. L'ouverture au monde et la participation à la concurrence, tant nationale qu'internationale, deviennent une exigence pour toute entreprise qui se veut rentable et compétitive. Pour répondre à cette exigence, toute entreprise a l'obligation d'actualiser ses pratiques et de s'approprier de nouveaux outils de gestion. Toute vision contraire, caractérisée par des comportements réfractaires aux changements, porte en elle les germes de toutes les banqueroutes des entreprises.

Dans ce monde en pleine mutation, où l'élévation par l'effort devient une constante, près d'un demi siècle d'indépendance, pour la plupart des pays africains, n'a pas suffi pour amorcer un développement socio-économique centré sur la satisfaction des besoins fondamentaux de l'ensemble des populations. Nonobstant les intégrations économiques sous-régionales, la majorité des entreprises africaines n'arrivent pas à évoluer selon les étapes du cycle normal de vie d'une entreprise.

Nombreuses sont les entreprises qui, pour diverses raisons, parviennent au déclin sans passer par la croissance. Rares sont les entreprises africaines cotées en bourse; elles s'auto excluent des services offerts par cette structure.

Au Congo Brazzaville, les années 1960 qui ont suivi son indépendance (en 1963) ont été marquées par la mise en place d'un secteur économique d'état, notamment par la nationalisation de certaines structures privées érigées en entreprises publiques. Ce secteur dont l'expansion s'est faite par la création de nouvelles entreprises publiques, l'achat partiel des sociétés privées par l'Etat, et la prise de participation de l'Etat dans le capital des sociétés privées, comprend : les sociétés d'Etat, les établissements publics nationaux et les sociétés d'économie mixte.

Pour l'intérêt de ses programmes de développement, le Congo situe à présent les contre-performances des entreprises publiques au centre de ses débats, en raison des difficultés persistantes auxquelles sont confrontées ces structures, pourtant gérées selon les règles de la comptabilité privée conformément aux dispositions de l'Acte Uniforme de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (O.I.A.D.A).

Au regard de ce qui précède, la prise de décisions requiert un état des lieux préalable et approfondi de la situation économique et financière de ces entreprises, pour apprécier les enjeux et les risques financiers. Devant cette nécessité, les entreprises disposent d'un ensemble d'outils de gestion, parmi lesquels figure le diagnostic économique et financier.

Utilisé à l'origine en médecine, le terme diagnostic vient étymologiquement du Grec *diagnosis* et signifie identification d'une maladie par les symptômes ressentis par le patient.

Il permet de reconnaître la maladie dont le patient souffre, et a pour finalité la prescription d'un traitement adéquat. A ce jour, la démarche du diagnostic devient plus étendue et utilisée dans plusieurs domaines dont celui de la gestion des entreprises. Ainsi, le diagnostic économique et financier est l'une des étapes les plus importantes du processus de formulation de la stratégie.

Le nœud de la problématique issu de ce contexte général se présente de la manière suivante :

La politique économique actuelle du Congo met un accent particulier sur le développement de l'entreprise sous toutes ses formes. Ainsi, le code général des impôts et le code des investissements prévoient un ensemble de mesures de nature à favoriser l'investissement à travers la création de nouvelles sociétés et la croissance de celles qui existent déjà. Dans la catégorie des sociétés existantes, figurent singulièrement les entreprises du secteur d'énergie, parmi lesquelles celles appartenant à l'Etat.

La croissance économique est une augmentation en termes réels d'un indicateur de la performance économique sur une longue période. Pour une entreprise, divers outils de mesure et d'appréciation permettent d'étudier l'évolution de son activité, ainsi que sa rentabilité à travers le temps. De leur création à ce jour, une interrogation subsiste sur la croissance des entreprises d'Etat au Congo.

Etant donné la diversité des entreprises du secteur d'énergie dans notre pays, nous nous intéresserons particulièrement au cas de la Société Nationale d'Electricité (S.N.E), dont le caractère stratégique et le bon fonctionnement semblent indispensables au développement socioéconomique du pays.

La présente analyse est réalisée au moment où le Congo s'est engagé dans un vaste programme de construction d'infrastructures de développement. La construction du barrage hydroélectrique d'IMBOULOU, d'une puissance de 120 mégawatts, sur la rivière LEFINI occupe une place de choix en termes d'investissement. Sa mise en exploitation étant envisagée pour fin 2009, le moment nous semble opportun de pouvoir donner un avis technique sur la gestion de la structure qui, depuis sa création en 1967, exerce dans ce secteur. La S.N.E gère les centrales hydroélectriques du DJOUE et de MOUKOUKOULOU auxquelles s'ajoutent diverses microcentrales thermiques dans les centres ruraux et l'importation d'électricité de la République Démocratique du Congo.

La Société Nationale d'Electricité (S.N.E) est une entreprise d'Etat à caractère technique, industriel et commercial dotée de la personnalité morale et jouissant d'une autonomie financière et du monopole de production, de transport et de commercialisation d'énergie électrique au Congo. Sa gestion est assurée suivant les règles de la comptabilité privée

conformément aux dispositions de l'Acte Uniforme de l'OHADA. Créée en vue de réaliser des profits maximums, la SNE connaît des difficultés majeures de gestion, accentuées par un endettement considérable ventilé entre les fournisseurs, les banques, les agents, les organismes sociaux et les impôts. Sa situation financière est critique. La rentabilité, et les retombées socioéconomiques que l'on espérait lors de sa création ne sont pas toujours au rendez-vous. Cette situation révèle, d'une part un ensemble de menaces plus pressantes que les opportunités et un ensemble de faiblesses plus accentuées que les forces ; et d'autre part des dysfonctionnements et déséquilibres multiformes.

Ces difficultés pourraient être soit d'origine externe (la hausse des coûts des matières premières, les créances impayées et irrécouvrables), soit d'origine interne comme :

- Les problèmes d'organisation ;
- Le poids de l'endettement ;
- Le manque de visibilité financière ;
- L'inefficacité de la politique commerciale.

Au regard de ces causes probables, il existe plusieurs solutions envisageables avec, chacune, des conséquences socio-économiques multiformes. Ces solutions éventuelles sont :

- La restructuration de l'entreprise ;
- La liquidation pure et simple ;
- Le statut quo avec pour corollaire le redressement, en vue de la continuité d'exploitation, qui passe par un état des lieux approfondi.

De toutes ces solutions envisageables, la dernière nous semble la plus adéquate car, elle nécessite un état des lieux préalable. Seul un diagnostic économique et financier, de la situation actuelle de l'entreprise, nous permettra de mesurer avec précision les enjeux et les risques financiers de chaque situation, diagnostic à l'issue duquel une thérapeutique sera proposée.

De ce qui précède, la question de recherche à laquelle le présent travail apporterait une réponse est, ainsi, libellée : Quelle est la situation économique et financière actuelle de la SNE ?

En d'autres termes et de manière spécifique :

- Quels résultats génère l'activité de la SNE, crée-t-elle de la valeur ?
- L'entreprise est-elle solvable ?
- Comment finance-t-elle son exploitation et ses investissements ?
- Comment mener une bonne analyse économique et financière de l'entreprise ?

Toutes ces interrogations justifient notre choix pour le thème : « Diagnostic économique et financier de la Société Nationale d'Electricité du Congo »

L'objectif principal du présent travail de recherche est simultanément d'identifier et de mettre en évidence les forces et faiblesses de la SNE, au plan économique et financier, en vue de faire des recommandations concrètes visant à améliorer sa gestion.

De manière spécifique, nous analyserons sur trois années consécutives :

- L'activité et la rentabilité de la SNE ;
- Sa structure financière ;
- Ses flux de ressources et d'emplois.

Nous ne saurions prétendre cerner tous les contours d'un thème aussi étendu que le diagnostic économique et financier, dans le cadre de ce travail circonscrit dans le temps qui nous est concédé. En raison de la multiplicité des connaissances requises en finance, tous les outils permettant de donner une meilleure appréciation de la situation économique et financière actuelle de la SNE feront l'objet d'une particularisation, la plage de temps retenue étant le triennat 2003 – 2005.

Notre étude génère les centres d'intérêt ci-après :

#### ❖ **Pour la SNE :**

Nous aimerions, en ce qui concerne la SNE, que cette étude soit pour ses dirigeants une contribution non seulement à la compréhension des problèmes financiers qui se posent à la

société, mais aussi à la prise de décisions relatives aux recommandations formulées. Cette étude jamais réalisée au sein de ladite structure sera publiée et y restera disponible à la respectueuse attention de la tutelle (actionnaire), des dirigeants, du personnel et de certains partenaires.

◊ **Pour le CESAG :**

Par ce document nous contribuons à l'élargissement de la base des données disponibles à la bibliothèque Alexandria. Le CESAG appréciera à cette occasion le niveau des connaissances théoriques acquises par ses stagiaires et leurs aptitudes à les appliquer à une analyse pertinente.

◊ **Pour nous-même :**

En ce qui nous concerne, la présente étude nous permettra de mieux comprendre et d'utiliser les concepts de base et les différents outils d'analyse qui rentrent dans son champ d'application. La réalisation de ce travail contribuera, enfin, à l'amélioration de nos aptitudes rédactionnelles et de mise en page.

Pour atteindre les objectifs fixés plus haut, nous structurons ce travail en deux grandes parties dont la première est consacrée au cadre conceptuel du diagnostic économique et financier, et la seconde à l'analyse économique et financière de la Société Nationale d'Electricité.

**PREMIERE PARTIE :**

**CADRE CONCEPTUEL DU  
DIAGNOSTIC ECONOMIQUE  
ET FINANCIER DE  
L'ENTREPRISE**

## CHAPITRE I :

### APPROCHE THEORIQUE DU DIAGNOSTIC ECONOMIQUE ET FINANCIER

Prélude au diagnostic économique et financier, l'éclaircissement de certaines notions y relatives s'avère nécessaire afin de mieux situer notre étude. Ce chapitre s'articule autour de trois sections subdivisées chacune en deux sous-sections. La première section rappellera sa définition avant d'énumérer ses différentes étapes, tandis que la seconde présentera les objectifs du diagnostic. La dernière section quant à elle, nous édifiera sur le cadre d'analyse du diagnostic économique et financier.

#### 1.1 Définition et étapes constitutives du diagnostic économique et financier

##### 1.1.1 Définition

Le diagnostic économique et financier est appréhendé à travers la définition proposée par DEPALLENS & al. (1997 : 430), selon laquelle : « le diagnostic économique et financier est l'action qui consiste à identifier les difficultés d'une entreprise et leurs causes, à partir de l'observation du comportement des éléments la caractérisant et de formuler des recommandations idoines pour remédier les éventuels dysfonctionnements.

Le diagnostic économique et financier permet de se faire une idée, de formuler un jugement sur l'état de santé d'une entreprise. Il convient :

- En premier lieu, de repérer les signes ou les symptômes qui révèlent les difficultés financières présentes ou à venir, comme par exemple des tensions de trésorerie ou une baisse de la capacité d'autofinancement ;
- De chercher ensuite à identifier les causes de ces difficultés ;
- Enfin, de recommander des actions de correction destinées à faire disparaître les difficultés et dysfonctionnements. »

La définition du diagnostic financier la plus complète est certainement celle de RIVET (2003 : 11) qui a eu le mérite d'adopter une vision plus large en écrivant : « L'analyse financière ou le diagnostic financier n'est que l'un des éléments du diagnostic général de l'entreprise. En effet, l'appréciation de la situation d'une entreprise ne se limite pas à ses flux financiers ; sa position sur le marché dans son secteur d'activité, son mode d'organisation et de production, les relations humaines sont des éléments tout aussi fondamentaux. »

De ces définitions il ressort que l'analyse financière et le diagnostic économique et financier sont indissociables, car l'un ne peut aller sans l'autre. Nous osons retenir que le diagnostic économique et financier consiste à donner une appréciation sur la situation économique et financière de l'entreprise à un instant donné. Il s'agit de porter un jugement sur sa situation financière en mettant un accent sur ses atouts et ses faiblesses en vue de formuler des recommandations susceptibles d'améliorer cette situation, en y intégrant l'environnement socioéconomique. Pour des raisons d'efficacité, le diagnostic se doit de respecter certaines étapes inhérentes à sa mise en œuvre.

### **1.1.2 Etapes constitutives du diagnostic économique et financier**

Le diagnostic est un examen méthodique qui permet à l'analyste d'exploiter toutes les informations recelées par les documents comptables de l'entreprise. Il s'agit d'une analyse progressive qui respecte toutes les étapes énumérées, selon MEUNIER-ROCHER (2008 : 11), de la manière suivantes :

- Le compte de résultat, ses soldes intermédiaires de gestion et ses commentaires ;
- Les bilans comptable financier et fonctionnel ;
- Le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement, la trésorerie et toutes leurs interprétations ;
- Les ratios de l'activité, de la rentabilité, de la structure financière et leurs secrets ;
- Le tableau de financement.

Ce n'est qu'alors que l'analyste financier peut conclure quant à la solvabilité de l'entreprise étudiée et à la création de la valeur générée par son exploitation.

## **1.2 Objectifs du diagnostic économique et financier**

### **1.2.1. Finalité du diagnostic économique et financier**

A partir de l'exploitation d'informations économiques et comptables, l'analyse économique et financière vise à redécouvrir la réalité d'une société à partir de données codées. Elle permet ainsi de porter un jugement global sur la situation actuelle et future de l'entreprise analysée.

Ainsi, nous convenons avec BENAIEM & al. (2005 : 301) que les objectifs du diagnostic financier sont divers et dépendent avant tout des utilisateurs. Ils écrivent : « selon les utilisateurs, l'analyse financière sera plus particulièrement adaptée à l'objectif poursuivi.

- Le dirigeant d'entreprise : il souhaite détecter et maîtriser les risques auxquels l'entreprise se trouve confrontée pour assurer sa pérennité. Il s'intéresse à la croissance de l'activité et de la rentabilité. Il est attentif à la façon dont est réalisé l'équilibre financier et à l'évolution du niveau de trésorerie (liquidité).
- L'investisseur (l'actionnaire ou le porteur de parts) : il est soucieux de mesurer la valeur (actif net, valeur mathématique, valeur financière, valeur de rendement) et la rentabilité de son investissement afin de vérifier si les résultats sont conformes aux prévisions.
- Le créancier : il recherche des informations lui permettant de répondre aux deux questions suivantes :
  - 1 L'entreprise est-elle en mesure de rembourser ses dettes ?
  - 2 Dégage t-elle suffisamment de trésorerie pour payer les intérêts ?
- D'autres partenaires de l'entreprise peuvent être amenés à conduire une analyse financière : l'expert comptable mandaté par le comité d'entreprise notamment en cas de restructuration accompagnée de licenciements, les fournisseurs ou les clients afin de s'assurer de la réalité de la surface financière de leur partenaire commercial, les centres de gestion agréés, etc.... ».

### **1.2.2 Synthèse des objectifs du diagnostic économique et financier**

VERNIMMEN (2009) énonce que « le diagnostic consiste en un examen méthodique visant à mettre en évidence les forces et faiblesses d'une entité ou d'un système et permettant d'agir sur les causes de dysfonctionnement. »

De ce qui précède nous caractérisons les objectifs du diagnostic économique et financier par les points ci-après :

- L'analyse de la performance globale de l'entreprise;
- L'appréciation de la situation financière de l'entreprise à un instant donné;
- La formulation des recommandations.

Ainsi, nous retenons que le diagnostic économique et financier a pour objectif principal d'arriver à une parfaite connaissance de l'entreprise qui permettra, simultanément, d'identifier et de mettre en évidence, d'une part ses forces et faiblesses et d'autre part ses menaces et opportunités, en vue de faire des recommandations concrètes visant à améliorer sa gestion.

### **1.3 Cadre d'analyse du diagnostic économique et financier**

La poursuite d'objectifs énumérés à la section précédente suppose l'existence d'un cadre d'analyse sur lequel s'appuie le diagnostic économique et financier de l'entreprise. Il s'inscrit dans le diagnostic global de l'entreprise. Ainsi, les informations comptables et l'environnement socio-économique de l'entreprise servent de base au diagnostic économique et financier.

#### **1.3.1 Informations comptables**

A la fin de chaque exercice comptable, l'entreprise est tenue d'établir des documents financiers décrivant sa situation et le résultat de la période écoulée. Ces états financiers, établis dans le souci de donner une image fidèle de l'entreprise, sont au nombre de quatre :

- Le bilan ;
- Le compte de résultat ;
- L'annexe ;
- Le tableau financier des ressources et emplois (TAFIRE).

Les approches du concept de comptabilité varient d'un auteur à l'autre. Certains auteurs comme GOUADAIN & al. (2002 : 01) définissent la comptabilité comme « une technique de traitement de l'information économique intéressant l'entreprise. Avec ses conventions, ses règles de fonctionnement, elle se présente comme un système cohérent ayant notamment pour objet l'enregistrement, l'analyse et la synthèse des opérations réalisées par celle-ci. »

MELYON & al. (2001 : 54) complète la définition de GOUADAIN & al, en précisant que « la comptabilité est un système d'information dont la fonction principale consiste à assurer la collecte et le traitement d'informations de base, dans le but de fournir, dans un langage universel des informations agrégées sincères et fidèles sur le fonctionnement de l'entreprise ».

Exceptée sa dimension juridique et fiscale, la comptabilité est un système obligatoire et normalisé se révélant comme :

- Un moyen d'information et de protection des tiers ;
- Un moyen de preuve ;
- Un instrument de gestion.

L'objectif de l'analyste étant l'établissement d'un diagnostic financier sur la base des informations comptables, le retraitement de certains postes du bilan comptable s'avère nécessaire en vue de la présentation d'un bilan économique ou financier. Ces retraitements ont pour but de corriger certaines insuffisances des documents comptables de manière à obtenir une évaluation de l'entreprise qui soit plus conforme à sa réalité économique.

### **1.3.2. Environnement socioéconomique de l'entreprise**

On ne saurait conduire un diagnostic économique et financier fiable en excluant l'environnement socioéconomique de l'entreprise tant dans sa dimension nationale qu'internationale. Il convient donc de l'intégrer pour mieux appréhender les contraintes et opportunités liées à l'environnement de l'entreprise en sus de ses facteurs internes représentant des forces et faiblesses.

L'environnement de l'entreprise s'analyse au tour des repères comme le taux de croissance du secteur d'activités, la compétitivité, le marché, la concurrence, etc....

Il s'en suit que le diagnostic économique ne peut être dissocié du diagnostic financier, car les deux concepts vont de paire et sont absolument complémentaires. Ils s'inscrivent dans le diagnostic global de l'entreprise

Après avoir défini le diagnostic économique et financier, et élucidé ses objectifs et le cadre d'analyse, il nous semble opportun d'examiner la démarche retenue pour notre travail.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CHAPITRE II :

### LA DEMARCHE DU DIAGNOSTIC ECONOMIQUE ET FINANCIER

Le deuxième chapitre de cette partie est consacré à la démarche du diagnostic économique et financier. Cette démarche sur laquelle s'appuiera notre travail recommande de réaliser le diagnostic sur la base des états financiers de l'entreprise. Elle est constituée de trois points essentiels correspondant chacun à une section du présent chapitre. La première section exposera les indicateurs de l'activité et de la rentabilité avant d'en arriver aux différents ratios. Les autres états financiers de synthèse et les ratios y relatifs seront traités dans les deux sections suivantes afin de permettre successivement une analyse de la structure financière et une étude des flux de ressources et d'emplois.

#### 2.1 Analyse de l'activité et de la rentabilité

L'activité et la rentabilité de l'entreprise au cours d'un exercice s'analysent à travers le compte de résultat qui est simultanément un document comptable obligatoire et un outil d'analyse de la performance et de la rentabilité. Le compte de résultat décrit l'activité de l'entreprise et comprend deux parties qui sont :

- Les produits qui accroissent la richesse de l'entreprise ;
- Les charges qui la diminuent.

Il détermine le résultat de l'exercice par la différence entre les produits et les charges, et permet de comprendre si l'activité de l'entreprise a été bénéficiaire (bénéfice) ou déficitaire (perte). En vue de mieux appréhender le compte de résultat, nous passerons successivement en revue les soldes intermédiaires de gestion et les ratios y relatifs.

##### 2.1.1 Les soldes intermédiaires de gestion

Le compte de résultat se décompose en étapes graduelles appelées soldes intermédiaires de gestion. Il s'agit des principaux indicateurs de l'activité et de la rentabilité de l'entreprise que nous répertorions suivant leur hiérarchie de la manière ci-après :

### **2.1.1.1 Les 3 premiers soldes qui permettent d'apprécier l'activité de l'entreprise :**

Ces trois premiers soldes sont énumérés selon LA BRUSLERIE (2002 : 47), de la façon suivante :

- **La marge commerciale (MC):** calculée sur plusieurs années pour mieux visualiser l'évolution de l'activité de l'entreprise, elle n'existe que dans les entreprises commerciales. Elle est en principe positive et représente la ressource générée par l'activité commerciale.
- **La production de l'exercice (P):** elle englobe la production vendue, stockée, immobilisée et les produits nets sur opérations à long terme. Elle n'existe que dans les entreprises industrielles et de services.
- **La valeur ajoutée (VA):** elle mesure le poids de la richesse créée par l'entreprise.

### **2.1.1. 2 Les 6 autres soldes qui permettent d'analyser le résultat de l'exercice :**

- **L'excédent brut d'exploitation (EBE):** selon GRANDGUILLOT (2001 : 31), « l'excédent brut d'exploitation mesure la performance économique de l'entreprise et indique la rentabilité de son activité normale indépendamment de la politique d'amortissement, du coût de l'endettement et du mode d'imposition. Il est un indicateur de gestion privilégié pour effectuer les comparaisons interentreprises dans le même secteur d'activité. »
- **Le résultat d'exploitation (RE):** il mesure les performances hors opérations financières et exceptionnelles de l'entreprise, c'est la ressource nette générée par l'activité.
- **Le résultat courant avant impôts:** c'est le résultat des activités ordinaires ou des opérations d'exploitation et financières.

- **Le résultat exceptionnel:** c'est le résultat des opérations exceptionnelles ; il mesure l'enrichissement quand il est positif et l'appauvrissement lorsqu'il se révèle négatif.
- **Le résultat net de l'exercice (RN) :** il représente la rentabilité générale de l'entreprise et indique les ressources qui demeurent à la disposition de l'entreprise après déduction de toutes les charges de l'exercice.
- **Le résultat sur cession d'éléments d'actif immobilisé :** ce solde est déjà inclus dans le résultat exceptionnel, car il s'agit des plus ou moins-values sur cession d'éléments d'actif immobilisé.

### 2.1. 2 Les ratios de l'activité et de la rentabilité

SILEM (1991 : 515) définit le ratio comme « un rapport économique ou financier en pourcentage, en nombre de jours ou d'années ou sous forme de coefficients, en vue d'obtenir une information relative plus expressive que les montants eux-mêmes, en valeur absolue. Les termes du rapport peuvent être des grandeurs comptables ou des données extra-comptables. »

La détermination des soldes intermédiaires de gestion permet de calculer un certain nombre de ratios en vue de mener une analyse consistante. Il convient de noter qu'un ratio pris isolement ne peut être suffisant pour caractériser une entreprise, seul un ensemble de ratios peut en permettre une analyse en fonction des besoins et des objectifs de l'analyste. Les formules de calcul des principaux ratios de l'activité et de la rentabilité peuvent être recensés, conformément à la présentation de GRANDGUILLOT (2001 : 61-63) comme suit :

$$\bullet \text{ Taux de marge} = \frac{\text{Résultat de l'exercice}}{\text{Chiffre d'affaires IIT}}$$

Ce ratio mesure le gain des ventes; il est très sensible aux variations du chiffre d'affaires, car il exprime la capacité de l'entreprise à générer un bénéfice à partir du chiffre d'affaires.

$$\bullet \text{ Taux de valeur ajoutée} = \frac{\text{Valeur ajoutée}}{\text{Production de l'exercice}}$$

Ce ratio mesure d'une part, la structure de production de l'entreprise qui influe sur ses besoins de financement et d'autre part, la contribution de facteurs de production à l'activité de l'entreprise.

- Taux croissance de la valeur ajoutée = 
$$\frac{V_{An} - V_{An-1}}{V_{An-1}}$$

L'évolution à travers le temps de la valeur ajoutée est un indicateur de croissance exprimé par ce ratio.

- Rémunération du facteur travail = 
$$\frac{\text{Charges de personnel}}{\text{Valeur ajoutée}}$$

Il permet de mesurer la portion de richesse consacrée à la rémunération du facteur travail en termes de salaires.

- Rémunération du facteur capital = 
$$\frac{\text{Dotation aux amortissements}}{\text{Valeur ajoutée}}$$

Par ce ratio, il est possible de savoir si l'entreprise est automatisée, ou si le facteur capital est plus important que le facteur travail.

- Intensité capitalistique = 
$$\frac{\text{Valeur ajoutée}}{\text{Production de l'exercice}}$$

Il mesure le degré d'intervention de la sous-traitance dans l'activité (l'entreprise fait-elle régulièrement appel à la sous-traitance ?)

- Croissance du chiffre d'affaires = 
$$\frac{\text{Chiffre d'affaires N} - \text{Chiffre d'aff. N-1}}{\text{Chiffre d'affaires N-1}}$$

Il permet d'apprécier la croissance ou la récession de l'entreprise et de mieux étudier l'évolution de son activité.

- Taux de variation du résultat de l'exercice = 
$$\frac{\text{Résultat net N} - \text{Résult.net N-1}}{\text{Résultat net N-1}}$$

Il est possible de savoir par ce ratio si l'entreprise génère une meilleure rentabilité que l'année dernière.

- Rentabilité commerciale : elle traduit la marge ou le bénéfice de l'entreprise, et se calcule comme suit :

$$\frac{\text{EBE}}{\text{CAHT}} \qquad \frac{\text{Résultat net}}{\text{CAHT}} \qquad \frac{\text{VA}}{\text{CAHT}}$$

- Taux de Rentabilité économique : elle peut être appréciée au moyen des indicateurs ci-après :

$$\frac{\text{EBE}}{\text{Actif total}} \qquad \frac{\text{Résultat net}}{\text{Actif total}} \qquad \frac{\text{MBA}}{\text{Actif total}}$$

L'aptitude de l'entreprise à rentabiliser les fonds apportés par les actionnaires et les prêteurs est exprimée par ce ratio.

- Rentabilité financière : ce ratio encore appelé rentabilité des capitaux propres est déterminé par les formules suivantes :

$$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}} \qquad \frac{\text{MBA}}{\text{Capitaux propres}}$$

Il mesure la capacité de l'entreprise à rentabiliser les fonds apportés par les actionnaires.

**La capacité d'autofinancement (CAF) :**

Nous ne saurions terminer l'analyse de l'activité et de la rentabilité sans évoquer la capacité d'autofinancement qui est le surplus monétaire permettant à l'entreprise de faire face : au règlement des dividendes, à ses besoins d'investissements et à ses dettes. La capacité d'autofinancement désigne l'ensemble des ressources internes générées par l'activité annuelle de l'entreprise.

Elle mesure son indépendance financière, et appelle la notion d'autofinancement (AF) qui est l'ensemble des ressources internes demeurant dans l'entreprise après la distribution des dividendes aux actionnaires. La capacité d'autofinancement se calcule par deux méthodes comme dans le tableau suivant :

**Tableau N° 1 : Calcul de la Capacité d'autofinancement**

<b>Méthode soustractive</b>	<b>Méthode additive</b>
	Résultat net de l'exercice
	+ Charges non décaissables
Excédent brut d'exploitation	- Produits non décaissables
+ Autre produits encaissables hors mis ceux de cession d'éléments d'actif	- Produits des cessions d'éléments d'actif
- Autres charges décaissables	+ Charges non décaissables
<b>= Capacité d'autofinancement</b>	<b>= Capacité d'autofinancement</b>

**Source :** *Nous même (conception sur la base de la revue de littérature)*

A la différence de la méthode additive qui a l'inconvénient de ne pas être explicative, la méthode soustractive explique la formation de la capacité d'autofinancement.

Autofinancement = capacité d'autofinancement – Dividendes payés aux associés

Les ratios y relatifs sont :

- Capacité de remboursement = 
$$\frac{\text{Dettes financières}}{\text{CAF}}$$

- Autofinancement = 
$$\frac{\text{Autofinancement}}{\text{Valeur ajoutée}}$$

Ce ratio mesure la portion de la valeur ajoutée consacrée à l'autofinancement.

## **2.2 Analyse de la structure financière**

La structure financière de l'entreprise s'analyse sur la base d'un bilan financier élaboré à l'issue des retraitements et reclassements de certains postes du bilan comptable. Cette analyse bilancielle sera complétée par une série de ratios. L'étude du bilan financier permet d'apprécier les équilibres financiers fondamentaux.

Certains auteurs, comme AMELON (2002 : 43), soulignent que « les reclassements et les retraitements opérés afin de passer du bilan comptables au bilan financier ne font l'objet d'aucune normalisation. A défaut d'une orthodoxie en la matière, un relatif consensus s'est dégagé sur certaines des corrections à effectuer. Aussi, les ajustements ne doivent pas être considérés comme des règles absolues, mais comme des recommandations issues de la pratique ; l'analyste en fonction du type d'analyse qu'il conduit, de la spécificité des secteurs d'activités et de l'entreprise, sera pragmatique. »

### **2.2.1. Le bilan financier**

Le bilan financier ou bilan économique désigne le bilan comptable corrigé aux fins d'analyse. Son étude permet de porter un jugement sur la solvabilité, la liquidité et l'exigibilité.

HOARAU (2001 : 73) précise que :

- La solvabilité est la capacité de l'entreprise à payer ses dettes en utilisant la liquidité de ses actifs ;
- La liquidité désigne la capacité de l'entreprise à transformer ses actifs en trésorerie ;
- L'exigibilité exprime l'aptitude de l'entreprise à honorer ses engagements dans le strict respect des échéances.

Le bilan financier donne l'estimation du patrimoine à un moment donné ; il est classé en grandes masses, selon le degré de liquidité de l'actif et le degré d'exigibilité du passif.

#### **2.2.1.1. L'actif du bilan financier**

L'actif du bilan financier est classé selon l'ordre de liquidité croissante : du moins liquide au plus liquide. On distingue, selon PENE (1993 : 54), deux grandes masses, à l'actif du bilan financier, qui sont :

- L'actif immobilisé : il s'agit de l'actif à plus d'un an qui regroupe tous les éléments non consommables destinés à servir de façon durable l'activité de l'entreprise. Les immobilisations sont intégrées au bilan à leur valeur actuelle ou valeur réelle issue d'une expertise ou à défaut de cette dernière, il est tenu compte de leur valeur nette comptable.

Les plus ou moins-values latentes résultant de la différence entre la valeur réelle et la valeur nette comptable sont soit, ajoutées aux capitaux propres du bilan financier pour les plus-values latentes, soit à soustraire des capitaux propres pour les moins-values latentes.

Il convient de noter que les immobilisations à moins d'un an doivent descendre dans l'actif à moins d'un an ; les prêts à moins d'un an sont imputables à l'actif à court terme ; les actifs fictifs sont à extraire des capitaux propres. En raison de sa durabilité, le stock-outil est classé en actif à plus d'un an, il en est de même des clients douteux à plus d'un an et des charges constatées d'avance à plus d'un an.

- L'actif à moins d'un an : il s'agit de l'actif circulant qui regroupe les valeurs réalisables et les valeurs disponibles à l'exception des postes qui ont été déclassés et inscrits en actif à plus d'un an.

Contrairement à certains auteurs, comme MEUNIER-ROCHER (2003 :100), qui pensent que « les effets à recevoir dont l'échéance est imminente n'ont plus de raison de figurer en créance (valeurs réalisables), mais trouvent leur place en valeurs disponibles »; nous maintenons, selon RIVET (2003 : 133) par prudence, ces effets dans les valeurs réalisables.

**Tableau N° 2 : Grandes masses de l'actif du bilan financier**

<b>Grandes masses</b>	<b>composantes</b>	<b>Eléments constitutifs (non exhaustifs)</b>
<b>Actif immobilisé</b> (A plus d'un an)	Immobilisations matérielles	Terrains Bâtiments Equipements Matériel de transport Mobilier et mat. de bureau
	Immobilisations financières	Cautionnement Prises de participation
<b>Actif circulant</b> (A moins d'un an)	Valeurs réalisables	Stocks Clients Clients douteux (- 1 an) Effets à recevoir Autres débiteurs
	Valeurs disponibles	Banques Caisse

*Source : Nous même (conception sur la base de la revue de littérature).*

### **2.2.1. 2 Le passif du bilan financier**

Le passif du bilan financier regroupe les ressources de financement ; ses éléments sont classés par ordre d'exigibilité croissante. Il compte deux grandes masses qui sont :

- Les capitaux permanents : ils englobent d'une part les capitaux propres subdivisés eux-mêmes en ressources internes et en quasi fonds propres, et d'autre part l'endettement à terme. Les capitaux propres à considérés sont ceux qui sont issus de l'affectation du résultat de l'exercice, il s'en suit que la part du résultat qui est destinée à l'autofinancement s'ajoute aux réserves.

Nous nous accordons avec MEUNIER-ROCHER (2008 : 101) que « les subventions d'investissement, de même que certains postes des provisions réglementées (amortissements dérogatoires, les provisions pour hausse de prix...) doivent être réintégrés aux résultats futurs de l'entreprise (obligation fiscale et comptable). Cette réintégration se traduit par un produit dans le compte de résultat, ce qui est synonyme d'augmentation du résultat et donc de l'impôt sur les sociétés ».

- Le passif circulant : il regroupe l'ensemble des dettes exigibles (à moins d'un an.)

Tableau N° 3 : Grandes masses du passif du bilan financier

Grandes masses	composantes		Eléments constitutifs (non exhaustifs)
<b>Capitaux permanents</b> ou <b>Ressources stables</b>	Capitaux propres	Ressources internes	Capital social Réerves Report à nouveau Résultat net subventions
		Quasi fonds propres	Comptes courants associés Prêts participatifs Capital
	Emprunts à moyen et long termes	Emprunts bancaires Emprunts obligataires Autres dettes financières	
<b>Passif circulant ou dettes exigibles</b>	Crédits fournisseurs Effets à payer Autres créanciers		
	Concours bancaires à CT		

Source : Nous même (conception sur la base de la revue de littérature).

### 2.2.1.3 L'équilibre financier du bilan

L'entreprise évolue en permanence dans un environnement où elle est tenue de respecter la contrainte de solvabilité afin d'être en mesure de faire face à ses échéances. L'équilibre financier est pour l'entreprise un impératif auquel elle ne peut se soustraire.

Des deux paragraphes précédents, il s'ensuit que trois rubriques de l'actif et du passif du bilan financier se combinent pour créer trois indicateurs de gestion qui permettent d'apprécier l'équilibre financier de l'entreprise. Il s'agit:

- Du fonds de roulement net global (FRNG) qui constitue une marge de sécurité financière pour l'entreprise, car il représente la portion des capitaux permanents destinés à financer les emplois stables.

$$\text{FRNG} = \text{Ressources stables} - \text{Actif immobilisé}$$

- Du besoin en fonds de roulement (BFR) ou besoin de financement global (SYSCOA) : il se subdivise en besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE) et en besoin en fonds de roulement hors activités ordinaires (BFRHAO).

$$\text{BFR} = \text{BFRE} + \text{BFRHAO}$$

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

$$\text{BFRHAO} = \text{Actif circulant HAO} - \text{Passif circulant HAO}$$

- De la trésorerie nette qui est la résultante du fonds de roulement net global et du besoin en fonds de roulement.

$$\text{Trésorerie nette} = \text{FRNG} - \text{BFR}$$

L'équilibre financier s'analysant sur la base de cette relation, il convient de piloter la trésorerie en agissant simultanément sur le FR et sur le BFR.

- Si le FRNG est supérieur au BFR → la Trésorerie nette est positive, l'entreprise a généré un excédent de ressources :

- Si le FRNG est inférieur au BFR → la Trésorerie nette est négative, on note une nécessité de recours aux crédits bancaires à court terme pour financer les besoins de financement excédentaires ou l'insuffisance de ressources.

De tout ce qui précède, il se dégage la règle fondamentale suivante :

Les emplois stables doivent être financés par des ressources stables.

Ainsi, il ne convient pas d'utiliser les ressources à court terme pour financer des emplois longs.

## 2.2. 2 Les ratios de la structure financière

L'analyse financière du bilan est complétée par une série de ratios pour mieux appréhender la structure financière de l'entreprise. Ainsi, nous retenons les formules de calcul des ratios proposée par MEUNIER-ROCHER (2008 :174-194).

### 2.2. 2.1 Etude de la structure financière

- Autonomie financière = 
$$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Dettes financières}}$$

Ce ratio doit être supérieur à 1, et mesure le degré d'endettement de l'entreprise en vers le secteur bancaire. L'endettement de l'entreprise ne doit pas dépasser le montant de ses capitaux propres.

- Capacité de remboursement = 
$$\frac{\text{Dettes à long terme}}{\text{Capacité d'autofinancement}}$$

L'aptitude de l'entreprise à rembourser ses emprunts en utilisant sa CAF dans le temps (nombre d'années) est mesurée par ce ratio. Il doit être le plus faible possible, car s'il est élevé, il révèle des difficultés de remboursement des emprunts contractés par l'entreprise.

- Impact des charges financières sur l'EBE = 
$$\frac{\text{Charges financières}}{\text{EBE}}$$

Ce ratio permet de savoir si la dépendance financière met l'entreprise en péril.

- Financement des immobilisations = 
$$\frac{\text{Ressources stables}}{\text{Actif à plus d'un an}}$$

Il permet de savoir si les immobilisations sont financées par des ressources stables. Il doit être supérieur à 1, et signifie dans ce cas que le fonds de roulement qui compare les capitaux permanents à l'actif stable est positif.

- Degré de vétusté des immobilisations = 
$$\frac{\text{Amortissements}}{\text{Immobilisat. brutes amortissables}}$$

Ce ratio mesure l'état d'obsolescence des immobilisations, car il permet de savoir si le matériel productif est jeune ou vétuste.

### 2.2. 2. 2 Etude de l'exploitation

L'analyse de l'évolution du BFRE se fait par le biais des ratios qui suivent :

- Temps d'écoulement des stocks de matières premières = 
$$\frac{\text{Stock moyen de matières premières}}{\text{Coût d'achat des matières premières consommées}} \times 360$$

Avec Stock moyen =  $(\text{Stock initial} + \text{Stock final})/2$

Ce ratio à comparer dans le temps, permet de connaître la durée de détention en stocks des matières premières, en nombre de jours, de la date d'achat à celle de leur consommation dans le processus de production.

- Temps d'écoulement des stocks de marchandises =

$$= \frac{\text{Stock moyen de produits finis}}{\text{Coût de production de produits finis vendus}} \times 360$$

Ce ratio à comparer dans le temps, permet de connaître la durée de détention en stocks des produits finis, en nombre de jours, de la date de leur mise en stock à celle de leur vente.

- Délai moyen de paiement accordé aux clients =

$$= \frac{\text{Clients et comptes rattachés + Effets escomptés non échus}}{\text{Chiffre d'affaires HT}} \times 360$$

Il permet de connaître la durée moyenne (jours) du crédit accordé par l'entreprise à ses clients. Ce ratio doit être comparé dans le temps pour voir si sa tendance générale est à la baisse, ce qui est une situation idéale pour l'entreprise.

- Délai moyen de paiement accordé par les fournisseurs =

$$= \frac{\text{Fournisseurs - Avances et acomptes versés}}{\text{Achats et services extérieurs TTC}} \times 360$$

La durée moyenne du crédit fournisseur est la mesure de cette durée en jours du crédit consenti par les fournisseurs à l'entreprise. Ce ratio doit, en principe, être supérieur au ratio du crédit client pour minimiser les besoins en fonds de roulement d'exploitation.

### 2.2. 2.3 Etude de la liquidité

- Liquidité générale =  $\frac{\text{Actif à moins d'un an}}{\text{Passif à moins d'un an}}$

Elle mesure l'aptitude de l'entreprise à payer ses dettes à court terme en utilisant l'ensemble de l'actif à court terme.

- Liquidité immédiate = 
$$\frac{\text{Valeurs disponibles}}{\text{DCT}}$$

Ce ratio mesure l'aptitude de l'entreprise à payer ses dettes à court terme en utilisant ses disponibilités.

- Liquidité relative = 
$$\frac{\text{Valeurs réalisables} + \text{Valeurs disponibles}}{\text{DCT}}$$

La capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme en utilisant ses créances et disponibilités est mesurée par ce ratio.

### 2.3 Analyse des flux de ressources et d'emplois

La présente analyse se réalise à travers le tableau financier des ressources et d'emplois (TAFIRE) qui obéit à l'objectif fondamental des états financiers : fournir une information sur la situation financière, la performance et les flux de trésorerie de l'entreprise. Cette information s'avère nécessaire à divers utilisateurs.

Le TAFIRE retrace les flux de ressources (origine des ressources) et les flux d'emplois (destination des emplois) de l'exercice. Il décrit les flux d'investissements et de financement, les autres emplois, les ressources financières et les variations de trésorerie.

#### 2.3.1 Objectif assigné au TAFIRE par le SYSCOA

Selon KHOURY (1999 :61), « l'objectif assigné par le SYSCOA au TAFIRE est de faire apparaître, pour un exercice donné, les flux d'investissements et de financement, les autres emplois et ressources financières, ainsi que la variation de la trésorerie propre à cet exercice. Il s'agit donc, pour l'essentiel, d'un état qui met l'accent sur les emplois et les ressources, en tant que tels, sans procéder à leur affectation directe.

Il vise, en définitive, une information générale du lecteur sur les flux de trésorerie affectés aux emplois durables (investissements et remboursements d'emprunts) et sur la façon dont l'entreprise les a financés, en tout ou partie, par la trésorerie nette tirée de ses activités, l'augmentation de ses fonds propres ou par un recours à un financement extérieur. Le TAFIRE est, donc, un état mixte de financement et de variation de la trésorerie.

En exigeant l'établissement du TAFIRE, le SYSCOA va dans le sens des normes internationales qui font de cet état un document primordial pour la bonne information financière des utilisateurs des états financiers. »

### **2.3. 2 Signification de certains éléments du TAFIRE**

Notre point de vue épouse parfaitement celui de KHOURY (1999 : 57), qui propose pour chacun des éléments la signification suivante :

- La variation du besoin de financement d'exploitation (BFE) : elle est égale à la somme algébrique des variations respectives des stocks, des créances et des dettes circulantes entre l'exercice N-1 et l'exercice N. Le BFE est le nom donné par le SYSCOA au fonds de roulement hors trésorerie relatif à l'exploitation.

$$\text{BFE} = \text{Stocks} + \text{Créances d'exploitation} - \text{Dettes d'exploitation}$$

$$\text{Var. BFE} = \text{Var. Stocks} + \text{Var. Créances} - \text{var. Dettes circulantes}$$

- Le financement interne ou l'autofinancement est égal à la différence entre la capacité d'autofinancement global et les dividendes mis en paiement au cours de l'exercice.

$$\text{AF} = \text{CAFG} - \text{Distributions de dividendes dans l'exercice}$$

- La capacité d'autofinancement globale (CAFG) = EBE + Produits encaissables - Charges décaissables restant inscrites au compte de résultat y compris les produits, charges HAO et les transferts de charges, tout en excluant ceux relatifs aux cessions d'immobilisations.

- L'excédent de trésorerie d'exploitation (ETE) est égal à l'excédent brut d'exploitation amputé algébriquement de la variation du BFE et de la production immobilisée. L'ETE exprime la trésorerie nette (Produits encaissables – charges décaissables – variation positive (ou + variation négative) du BFE créée par l'entreprise, du seul fait de ses activités d'exploitation (hors activités financières et activités extraordinaires). Elle donne en conséquence, une mesure de la capacité de celle-ci à produire par elle-même du cash-flow. Plus elle est élevée, plus l'entreprise est, en principe, liquide.
- Variation de trésorerie = Trésorerie nette à la clôture de l'exercice N – Trésorerie nette à l'ouverture de l'exercice N-1.
- Fonds de roulement = Ressources stables – Actif immobilisé  
= Besoins de financement global (BFG) + Trésorerie  
= BFE + BFE (HAO) + Ecart de conversion + Trésor.

$BFG = BFE = \text{Actif circulant} - \text{Passif circulant}$ , en l'absence d'éléments HAO.

$BFG = BFE + BFE (HAO)$ , en présence d'éléments HAO.

$\text{Ecart de conversion} = \text{Ecart de conversion Actif} - \text{Ecart de conversion Passif}$

$\text{Trésorerie nette} = \text{Trésorerie Actif} - \text{Trésorerie Passif}$

L'illustration la plus éloquente possible du TAFIRE est jointe en annexes.

Au terme de ces chapitres consacrés à la revue de littérature, il convient de noter qu'il se dégage entre les différents auteurs plus de similitudes que de divergences sur le contenu du diagnostic financier. Nous observons une exception sur la méthode ou la démarche qui, à certains niveaux, diffère d'un auteur à l'autre. Ainsi, les principaux points de convergence entre les auteurs comme G. DEPALLENS et J.P. JOBARD, J.L. AMELON, B. MEUNIER-ROCHER, Béatrice et Francis GRANDGUILLOT, C. HOARAU, ... peuvent être énumérés de la manière suivante :

- Les données de base ou l'information comptable et financière ;
- Les principaux documents comptables et financiers ;

- Le retraitement des informations comptables et financières ;
- Les objectifs poursuivis par le diagnostic ;
- Les outils ou instruments d'analyse.
- Les conclusions dont découlent les décisions.

Nous notons également le fait que tous les auteurs admettent que l'analyse et le diagnostic financiers sont indissolublement liés, le diagnostic ne pouvant être réalisé sans procéder à une analyse financière.

Cela nous donne la latitude d'envisager la méthode que nous utiliserons dans le cadre du présent travail.

## CHAPITRE III :

### METHODOLOGIE ET MODELE D'ANALYSE

Après avoir, d'une part élucider la définition, les objectifs et le cadre d'analyse du diagnostic économique et financier, et d'autre part, évoquer sa démarche, nous allons à présent procéder à l'examen de la méthode retenue pour la collecte et l'analyse des données de la SNE.

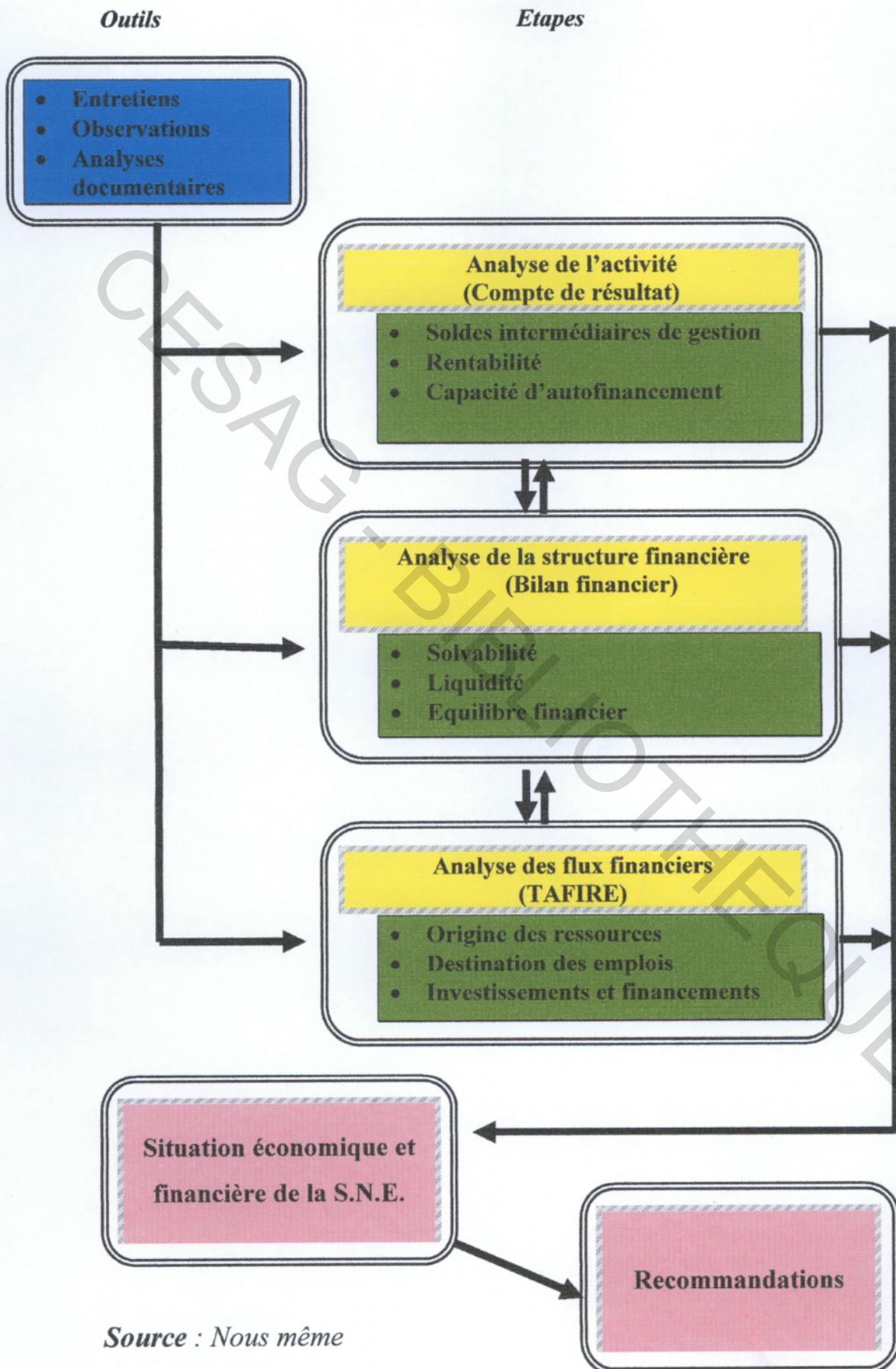
A l'image des deux précédents, ce chapitre s'articulera autour de trois sections subdivisées chacune en sous-sections. La première section présentera le modèle d'analyse retenu pour notre étude. Après une brève définition des variables, la seconde section évoquera la mesure des différentes variables. La dernière section quant à elle, nous édifiera sur la méthodologie.

#### 3.1 Modèle d'analyse

A ce jour, il n'existe point de modèle universel d'analyse économique et financière de l'entreprise. Nous convenons avec KHOURY (1999 : 164), « qu'il y a presque autant de modèles d'analyse financière qu'il y a d'analystes et de préoccupations d'analyse. L'idée qu'il importe de retenir est que toute analyse financière doit être structurée en fonction de sa finalité, peu importe le modèle. »

De ce qui précède, le modèle que nous proposons pour notre étude est présenté à la page suivante:

Figure N° 1 : Modèle d'analyse



Source : Nous même

## **3.2 Définition et mesure des variables**

On appelle variable une donnée pointilleuse qui permet d'évaluer avec précision les mesures d'un phénomène que l'on ne peut cerner directement. Elle peut prendre plusieurs valeurs.

Il convient de préciser qu'il existe plusieurs types de variables, mais nous n'en retiendrons que deux en ce qui concerne notre étude : une variable dépendante et trois variables indépendantes.

### **3.2.1 Définition des variables**

Il s'agira de voir quels sont les éléments dont l'analyse permettra d'atteindre les objectifs du présent travail. Notre modèle d'analyse comporte quatre variables dont une dépendante.

#### **3.2.1.1 Les variables indépendantes**

La variable indépendante est un paramètre qui peut prendre plusieurs valeurs dont la modification ne demeure pas sans influence sur la valeur d'une ou de plusieurs autres variables dites dépendantes.

L'analyse de l'activité, l'analyse de la structure financière et celle des flux financiers constituent les variables indépendantes de notre étude. Elles influencent considérablement la situation économique et financière qui en découlera.

#### **3.2.1.2 La variable dépendante**

Comme son nom l'indique, la variable dépendante est celle qui subit l'influence d'une ou de plusieurs autres variables dites indépendantes. La situation économique et financière de la SNE est naturellement la variable dépendante de notre étude. Ses données dépendent entièrement des valeurs des variables indépendantes, dont la variation influe sur cette situation.

### **3.2. 2 Mesure des variables**

Toute variable est mesurée par un ou plusieurs indicateurs de performance.

D'après VERNIMMEN (2009), « un indicateur de performance est une mesure ou un ensemble de mesures braquées sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation. On distingue des indicateurs de résultat et des indicateurs de processus obéissant aux normes admises. »

Ces normes de référence à partir desquelles les indicateurs de performance sont définis sont des normes internationales en vigueur en matière d'analyse économique et financière de l'entreprise.

Par le tableau de la page suivante, nous donnons pour chaque variable les indicateurs et leurs mesures.

Tableau N° 4 : Indicateurs et mesures des variables

	Variables	Indicateurs	Mesures
<b>Dépendante</b>	Situation économique et financière de la SNE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rentabilité</li> <li>- Equilibre de la structure financière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Résultats d'analyse</li> <li>- Recommandations</li> </ul>
<b>Indépendantes</b>	Analyse de l'activité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Croissance</li> <li>- Gain des ventes</li> <li>- Rentabilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Production</li> <li>- Valeur ajoutée</li> <li>- Chiffre d'affaires</li> <li>- Excédent brut d'exploit.</li> <li>- Résultat d'exploitation</li> <li>- Résultat courant</li> <li>- Résultat net</li> <li>- Autofinancement</li> <li>- Capacité d'autofinanc.</li> <li>- Excédent de trésorerie d'exploitation</li> <li>- Rentabilité commerciale</li> <li>- Rentabilité économique</li> <li>- Rentabilité financière</li> </ul>
	Analyse de la structure financière	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solvabilité</li> <li>- Endettement</li> <li>- Autonomie financière</li> <li>- Equilibre financier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trésorerie</li> <li>- Fonds de roulement</li> <li>- Besoin en fonds de roulement</li> <li>- Liquidité</li> <li>- Financement des immobilisations</li> <li>- Endettement</li> <li>- Capacité de remboursement</li> <li>- Crédit clients ; Crédit fournisseurs</li> <li>- Rotation des stocks</li> </ul>
	Analyse des flux financiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indépendance financière</li> <li>- Cash-flow</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacité d'autofinancement</li> <li>- Investissements et financements</li> </ul>

Source : Nous même (conception sur la base de la revue de littérature)

### **3.3 Méthodologie**

Il s'agit, ici, de la démarche ou de la procédure que nous avons utilisée pour atteindre les objectifs de notre étude. La méthodologie retenue s'articule au tour des points ci-après :

#### **3.3.1 La collecte des données**

La collecte des données à la Société Nationale d'Electricité a été une étape indispensable pour la réalisation du présent travail d'analyse. Pour y parvenir, nous avons été amenés à passer un stage pratique en entreprise. Nous y avons procédé à la collecte, à l'exploitation et à l'analyse d'informations issues des entretiens, de l'observation et de différents documents financiers et comptables.

Il convient de préciser que nous avons conçu un guide d'entretien qui a orienté nos entretiens avec le Chef de Département Comptabilité et le Chef de Département Finances. Joint en annexes, cet outil comporte à la fois des questions fermées et des questions ouvertes. Il s'articule autour de la connaissance financière de la SNE.

Le second outil de collecte de données que nous ne manquerons pas de souligner, c'est l'observation qui nous a permis d'apprécier «la culture et les pratiques » dans l'organisation

Nous avons, à l'occasion de notre stage, eu un contact direct avec différents documents. Cela nous a donné l'opportunité de disposer des informations indispensables à notre travail de recherche et de procéder à une analyse documentaire qui, est un outil indispensable de collecte des données. Elle a essentiellement porté sur l'exploitation et l'analyse des documents ci-après :

- Les budgets exercices 2000 à 2005 ;
- Les rapports d'activité de la Direction Financière et Comptable de 2000 à 2005 ;
- Les journaux auxiliaires de comptabilité ;
- Les différentes balances ;
- Les bilans de 2003 à 2005;

- Les comptes de résultats de 2003 à 2005 ;
- Les TAFIRE de 2003 à 2005.
- Les annexes.

La revue analytique des états financiers de la SNE a porté sur trois années consécutives, notamment de 2003 à 2005. Le choix de cette période étant strictement fondé sur le fait que les états financiers de 2006 à 2008 ne sont pas à jour ; une commission de rattrapage s'y attelle présentement.

### **3.3.2 Retraitement et analyse des données collectées**

Pour rendre plus aisée l'analyse financière des données collectées, certains postes du bilan comptable ont fait l'objet de retraitement et de reclassement.

#### **3.3.2.1 Retraitement et reclassement de certains postes du bilan**

Ces retraitements et reclassements concernent particulièrement les calculs et regroupements de certains postes du bilan comptable en vue de l'établissement du bilan financier. Notre objectif étant d'établir le diagnostic, la présentation de la réalité économique et financière de l'entreprise à travers le bilan financier se révèle indispensable. Nous ajustons pour cela les bilans comptables produits par l'entreprise aux besoins de notre analyse. Il s'agit ici, des retraitements énumérés à travers la sous-section relative au bilan financier du chapitre précédent.

#### **3.3. 2.2 Analyse des données collectées**

L'étude du compte de résultat, du bilan financier et du tableau des ressources et d'emplois nous a permis de déterminer un certain nombre d'agrégats et différents ratios conformément aux critères d'appréciation des indicateurs de variables définies à la deuxième section de ce chapitre. Nous nous sommes servi de cette base pour la conduite de notre analyse.

## **Conclusion de la première partie**

Nous venons, ainsi, de procéder à l'examen du cadre conceptuel du diagnostic économique et financier de l'entreprise. Ce cadre théorique nous servira de base pour mener à bien l'analyse économique et financière de la Société Nationale d' Electricité que nous développerons à travers trois chapitres. Le premier de ces chapitres sera consacré à la présentation de l'entreprise ; le second au diagnostic financier de la SNE, tandis que le dernier présentera les recommandations formulées.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE :**

**ANALYSE ECONOMIQUE  
ET FINANCIERE DE  
LA S.N.E.**

## CHAPITRE IV:

### PRESENTATION DE LA S.N.E.

Consacré à la présentation de l'entreprise dans laquelle nous avons passé notre stage pratique, ce chapitre compte trois sections. La première section fait un bref aperçu historique, avant de présenter sa forme juridique et ses ressources. La seconde section nous édifiera sur les missions de la SNE ; tandis que la dernière évoquera son organisation.

#### 4.1 Cadre historique et juridique de la S.N.E.

##### 4.1.1 Aperçu historique

Au cours des années 1960 qui ont suivi les indépendances des pays africains, les politiques et programmes de développement se sont orientés vers l'expansion de l'industrie moderne à grande échelle, le but visé étant d'assurer les substituts importés de l'ancienne métropole.

Le socialisme est devenu la doctrine dominante dans ces pays indépendants. Nombre de plans de développement se réclament expressément de lui ; les plus anciens parlent de « Socialisme » et les plus jeunes invoquent le « Socialisme africain ».

Le Congo n'y échappe pas. Au lendemain du mouvement révolutionnaire des 13, 14 et 15 août 1963, le Congo a opté pour la voie socialiste de développement. Pour concrétiser cette volonté, les autorités de l'époque se sont lancées dans la politique de mise en place d'un secteur économique d'Etat, notamment par la nationalisation de certaines entreprises privées. C'est le cas de : l'ATC ; la SIDOLOU ; la SNDE ; la SUCO ; l'HYDRO-CONGO ; l'ONPT ; etc. C'est dans ce contexte généralisé que certaines entreprises ont été créées avec l'aide des pays amis comme la Chine pour la SOTEXCO ; UTS ; ...

Ainsi, la SNE a été créée par la loi N° 6/67 du 15 juin 1967, pour succéder aux anciennes sociétés concessionnaires coloniales : l'Union Electrique Coloniale (UNELCO) et la Société Equatoriale d'Énergie Electrique (SEEE) qui avaient le monopole de production et de distribution d'électricité au Congo.

Le décret N° 54/83 du 6 juillet 1983 a fait de la SNE une entreprise pilote d'Etat et ses statuts ont été approuvés par le décret N° 84/403 du 23 avril 1984. La loi N° 67/84 du 11 septembre 1984 modifie la dénomination de la Société Nationale d'Énergie en Société Nationale d'Électricité. Reprenant les actifs des deux sociétés concessionnaires, la SNE dispose sur tout le territoire national congolais du monopole de production, de transport et de commercialisation d'énergie électrique.

Le siège social de la Société Nationale d'Électricité est établi à Brazzaville sur l'avenue Paul DOUMER au centre ville, BP : 95, Tél. : 81-05-66 / 81-05-69 ;

E-mail : snecongo@caramail.com. Ce siège social pourra être transféré, sur décision du Conseil d'Administration, en tout autre lieu du territoire national.

#### **4.1.2 Forme juridique et ressources**

La loi portant création de la SNE fait de cette dernière une entreprise d'Etat à caractère technique, industriel et commercial dotée de la personnalité morale et jouissant d'une autonomie financière. Sa gestion est assurée suivant les règles de la comptabilité privée.

Détenu à 100% par l'Etat congolais qui en est le principal actionnaire, son capital social qui s'élevait à 3.268.307.590 francs CFA à sa création, est passé à 23.483.494.919 francs CFA au 31 décembre 2004. La SNE est créée pour une durée indéterminée sauf cas de dissolution anticipée prévue par les statuts.

La SNE dispose des ressources suivantes :

- Les moyens matériels composés essentiellement des terrains, immeubles, barrages hydroélectriques, centrales thermiques, lignes de transport d'électricité HT-MT, réseaux BT, diverses installations électriques, le matériel de transport et divers matériel et mobilier de bureau.
- Les moyens financiers proviennent en grande partie de la vente d'électricité, des frais de branchement, de coupure, de pénalité et des revenus de la location des immeubles de rapport. Ces moyens proviennent également des subventions de l'Etat et des emprunts divers.

- Les ressources humaines sont régies par la Convention Collective de l'Energie du 10 avril 1991 applicable à tout le personnel de la société et par la loi N° 45/75 du 15 mars 1975 instituant le code de travail en République du Congo.

Au 31 décembre 2007 la SNE compte 1351 agents permanents et 54 agents contractuels. Les horaires de travail sont de 7 heures à 15 heures du lundi au vendredi ; les caisses clientèles sont ouvertes le samedi de 7 heures à 12 heures.

## **4.2 Missions de la Société Nationale d'Electricité**

### **4.2.1 Objet social**

La SNE a pour objet social : la production, le transport, la distribution et la commercialisation de l'énergie électrique sur toute l'étendue du territoire national. Elle est habilitée à réaliser :

a- Les études nécessaires en vue de la production de l'énergie électrique sous toutes ses formes, notamment :

- L'acquisition, l'exploitation et l'utilisation sous toutes formes de toutes chutes d'eau et de tous cours d'eau, leur captage, leur déviation et leur aménagement en vue de la production de l'énergie électrique ;
- L'acquisition, la création, l'aménagement, l'entretien de toutes normes et de tous réseaux ou lignes de transport;
- La distribution et la vente d'électricité sous toutes ses formes ; l'importation et l'exportation d'électricité. On entend par distribution d'énergie, le transport du courant de l'usine jusqu'au compteur et l'installation intérieure à partir du compteur sans que la SNE n'exerce un monopole sur cette dernière activité.

**b-** La participation directe ou indirecte dans toutes opérations ou activités connexes à l'un des objets précités.

Cet objet est défini par la loi N° 67/238 du 18 août 1967 portant organisation et fonctionnement de la SNE. La loi N° 14-2003 du 10 avril 2003 portant code de l'électricité au

Congo accorde à tout opérateur, la possibilité d'exploiter dans le secteur d'électricité. En effet, elle stipule que << le code de l'électricité régit les activités de production, de transport, de distribution, de fourniture, d'importation et de vente d'électricité réalisées par toute personne morale ou physique de droit public ou privé sur le territoire national ...>>

#### **4.2.2 Fonctions essentielles**

On distingue deux catégories de fonctions à la SNE : les fonctions principales et les fonctions auxiliaires.

##### **4.2.2.1 Fonctions principales**

Elles sont constituées des fonctions techniques et administratives.

Les fonctions techniques comprennent :

- la production ;
- le transport ;
- la distribution ;
- l'équipement ;
- la commercialisation.

Les fonctions administratives comprennent :

- l'administration ;
- la gestion des ressources humaines et du patrimoine;
- les finances et la comptabilité.

##### **4.2.2.2 Fonctions auxiliaires**

Les fonctions auxiliaires regroupent :

- l'informatique ;
- les approvisionnements et marchés subdivisés en « Département Achats et Gestion des Stocks » et en « Département Contrats et marchés » ;
- l'audit interne et le contrôle de gestion ;
- la prévention et la sécurité.

## **4.3 Organisation de la S.N.E.**

### **4.3.1 La structure organisationnelle**

Nous avons joint l'organigramme actuel en annexes. Revue lors de la session du Conseil d'Administration du 14 décembre 2004, la structure organisationnelle de la SNE se présente de la manière suivante :

#### **4.3.1.1 Le Conseil d'Administration**

La SNE est administrée par un Conseil d'Administration de douze (12) membres, dirigé par un Président nommé en Conseil des Ministres. Le Conseil d'Administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom et pour le compte de la société dans le cadre de la législation en vigueur. Il délibère sur toutes les questions concernant la gestion de l'entreprise.

#### **4.3.1.2 La Direction Générale**

Animée par un Directeur Général, elle est un organe de coordination, d'orientation et de contrôle de toutes les activités de l'entreprise. Dans l'exercice de ses fonctions, le Directeur Général est assisté par un Assistant, car il est laissé à ce dernier la latitude d'être assisté d'un certain nombre de collaborateurs au statut de Conseillers et Chargés de missions. Leur nombre est également laissé à l'appréciation du Directeur Général dans les proportions raisonnables.

#### **4.3.1.3 Le Secrétariat Général**

Il est dirigé par un Secrétaire Général chargé d'assurer la bonne administration des ressources de l'entreprise, notamment l'adéquation du couple « ressources - activités » en fonctions des objectifs à atteindre. Il veille à l'efficacité des moyens humains, matériels et financiers en tenant compte des résultats escomptés. Le Secrétaire Général procure au Directeur Général les outils de prévision, de suivi, d'évaluation et d'aide à la décision.

La SNE compte quatre directions centrales qui sont :

#### **4.3.1.4 La Direction de la Production et du Transport**

Elle est coordonnée par un directeur central responsable de toutes opérations relatives à la production et au transport d'électricité sur toute l'étendue du territoire national.

#### **4.3.1.5 La Direction de la Distribution et de la Commercialisation**

Chargée de la distribution et de la commercialisation de l'énergie électrique, cette direction est comme la précédente coordonnée par un directeur central.

#### **4.3.1.6 La Direction des Ressources Humaines et du Patrimoine**

Elle est à la fois responsable de la gestion des moyens matériels et de la gestion des ressources humaines régies par la Convention Collective de l'Energie du 10 avril 1991 applicable à tout le personnel de la société et par la loi N° 45/75 du 15 mars 1975 instituant le code de travail en République du Congo.

#### **4.3.1.7 La Direction Financière et Comptable**

Elle est animée par un directeur central, nommé comme tous les autres directeurs centraux par le Ministre de tutelle. Cette direction est responsable de la gestion financière et comptable de l'entreprise conformément aux dispositions de l'Acte Uniforme de l'OHADA. Tous les états financiers annuels de synthèse y sont élaborés avant d'être soumis à la certification par le Commissariat National aux Comptes.

#### **4.3.1.8 Les Directions Départementales et Secteurs**

On dénombre cinq Directions Départementales et deux Secteurs qui sont des structures relevant hiérarchiquement de la Direction Générale de la SNE.

Ces dernières catégories de structures ont pour objectifs d'assurer, au niveau départemental, d'une part la mise en œuvre de la politique de la Direction Générale dans les domaines de la production, du transport, de la distribution et de la commercialisation de l'énergie électrique; et d'autre part la gestion du personnel, des installations et de tout le patrimoine de la SNE.

relevant de sa zone. Les Directions Départementales et Secteurs ont pour missions essentielles:

- La mise en œuvre de la politique d'électrification définie par la Direction Générale dans le département et veiller à la couverture des besoins départementaux en électricité ;
- La direction et la supervision du centre départemental de distribution par la desserte en électricité ;
- L'animation de toutes les structures de la direction et l'ensemble du personnel ;
- La collaboration avec les directions centrales du siège social et les différents départements du point de vue fonctionnel ;
- Rendre compte à la Direction de la Distribution et de la Commercialisation du niveau des encaissements hebdomadaires et de l'utilisation des dotations périodiques ;
- La représentation de la Direction Générale dans tous les actes civils et de défense des intérêts de la SNE au niveau du département ;
- L'élaboration de tous les documents financiers et comptables de la Direction Départementale ;...

La structure de la Direction Départementale comme celle du Secteur obéit aux principes d'organisation du travail de Fayol ; elle est animée soit par un Directeur Départemental, soit par un Chef de Secteur hiérarchiquement placé sous l'autorité du Directeur Général de la SNE. Dans l'exercice de ses fonctions le Directeur Départemental ou le Chef de Secteur supervise les différents chefs de services placés sous sa responsabilité.

### **4.3. 2 Quelques données techniques**

- Production de la centrale hydroélectrique du Djoué : 15 Mégawatts ;
- Production de la centrale hydroélectrique de Moukoulou : 74 Mégawatts ;
- Achat d'électricité à la SCPE - Brazzaville : 32,50 Mégawatts ;
- Achat d'électricité à la SCPE - Pointe-Noire : 25 Mégawatts ;
- Importation d'électricité de la RDC : 60 Mégawatts ;
- Lignes de transport en exploitation : THT ; HT ; BT
- Postes en exploitation : stations et sous-stations ;
- Divers matériaux utilisés : transformateurs ; pylônes ; câbles souterrains et aériens ; appareillage de protection ; matériel de communication et de manutention ; etc.

Nous ne saurions terminer ce chapitre sans relever le fait que la comptabilité analytique d'exploitation n'est pas tenue à la SNE et le fait qu'il n'y existe point de structure d'analyses économiques et financières. Nous avons, en outre, observé qu'il n'y a aucun manuel de procédures. Le manque d'éthique fait défaut à la SNE : le Règlement Intérieur et la Convention Collective applicables au personnel de la société y sont fréquemment violés.

Après avoir donné une vue d'ensemble de la Société Nationale d'Electricité, nous allons à présent aborder l'une des phases ultimes de notre travail de recherche.

## CHAPITRE V :

### **DIAGNOSTIC ECONOMIQUE ET FINANCIER DE LA SOCIETE NATIONALE D'ELECTRICITE**

Le cadre conceptuel du diagnostic économique et financier nous a permis d'exposer les outils d'analyse nécessaires à la présente étude. Nous nous servirons des données issues des états financiers de 2003 à 2005 pour mener à bien cette analyse. Conformément aux objectifs de notre étude définis plus haut, nous analyserons sur trois années consécutives les points suivants, correspondant chacun à une section de ce chapitre:

- L'activité et la rentabilité de la SNE ;
- Sa structure financière ;
- Ses flux de ressources et d'emplois.

Le principe retenu est que, tous les aspects les plus pointilleux permettant de donner une meilleure appréciation de la situation économique et financière de la SNE feront l'objet d'une particularisation.

#### **5.1 Analyse de l'activité et de la rentabilité**

L'activité et la rentabilité de la SNE s'analysent à travers le compte de résultat qui fera l'objet d'une exploitation minutieuse afin de mettre en évidence les différents indicateurs et de présenter leur évolution de 2003 à 2005. Ce travail préliminaire nous permettra de procéder à l'analyse de ces indicateurs.

##### **5.1.1 Présentation et analyse des indicateurs d'activité et de la rentabilité**

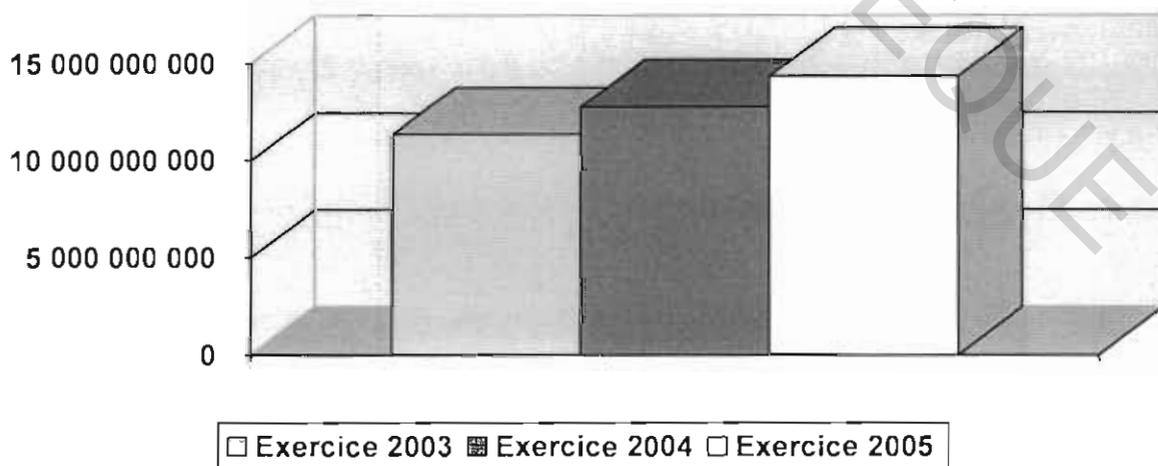
Nous procéderons, pour la mesure de chaque indicateur, par la présentation d'un tableau et d'un graphique qui donnent son évolution avant d'en arriver au commentaire.

Tableau N° 5 : Evolution de la Marge brute sur matières

Rubriques	Exercice 2003	Exercice 2004	Variation	Exercice 2005	Variation
Travaux, services vendus	17 937 217 591	18 857 213 855	5%	20 915 025 922	11%
Production stockée	0	0		0	
Production immobilisée	0	0		70 463 486	
-Achats matières premières et fournitures liées	6 623 851 378	6 137 496 937	-7,34%	6 401 213 814	4,29%
-Variation de stocks	0	-41 041 219		221 126 315	
<b>Marge brute sur matière</b>	<b>11 313 366 213</b>	<b>12 760 758 137</b>	<b>13%</b>	<b>14 363 149 279</b>	<b>13%</b>

Source : Nous même (conception à partir de l'exploitation du compte de résultat)

Figure N° 2 : Evolution de la Marge brute sur matière (en millier de FCFA)



Commentaire :

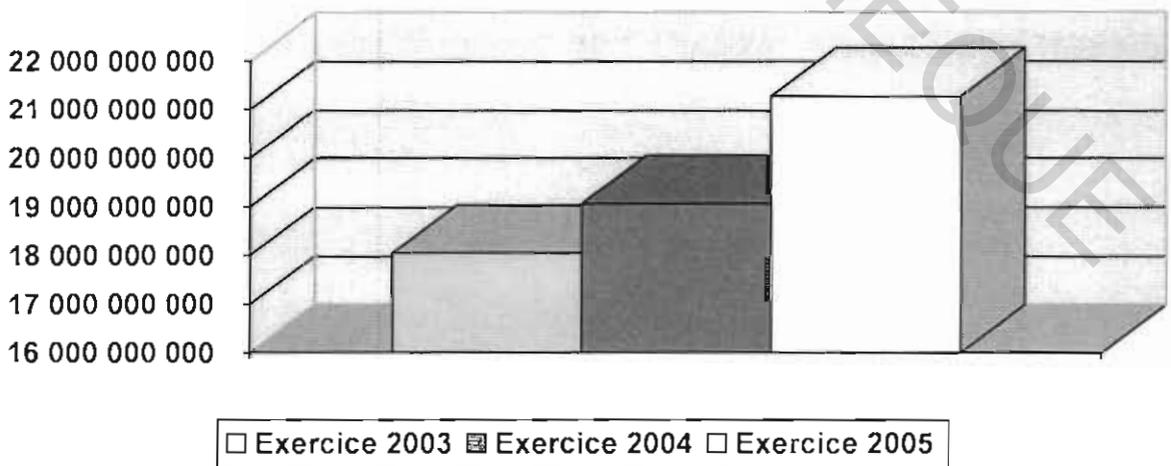
La marge brute sur matière s'élève respectivement à 11 313 366 213 en 2003, à 12 760 758 137 en 2004 et à 14 363 149 279 en 2005. Elle a connu une augmentation de 13% d'une année à l'autre qui s'explique par une baisse substantielle des prix des matières premières et fournitures liées.

Tableau N° 6 : Evolution du Chiffre d'affaires (CA)

Rubriques	Exercice 2003	Exercice 2004	Variation	Exercice 2005	Variation
Vente de marchandises		812 591		0	
Travaux, services vendus	17 937 217 591	18 857 213 855	5%	20 915 025 922	11%
Produits accessoires	109 221 457	189 698 560	73,68%	355 127 958	87,20%
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>18 046 439 048</b>	<b>19 047 725 006</b>	<b>6%</b>	<b>21 270 153 880</b>	<b>12%</b>

Source : Nous même (conception à partir de l'exploitation du compte de résultat)

Figure N° 3: Evolution du Chiffre d'affaires (en millier de FCFA)



**Commentaire :**

On note un accroissement du chiffre d'affaires de l'ordre de 6% de 2003 à 2004 et de 12% de 2004 à 2005. Cette augmentation est plus significative de 2004 à 2005 en raison d'une augmentation remarquable (11%) des travaux et services vendus qui représente 99,98% du chiffre d'affaires. La facturation de toutes les consommations de l'Etat congolais (ministères, écoles publiques, forces armées, éclairage public, ...) et celle des nouveaux gros consommateurs d'électricité comme la Société Nationale des Ciments du Congo, explique cette évolution du chiffre d'affaires pendant cette période.

**Tableau N° 7: Evolution de la Production de l'exercice (P)**

Rubriques	Exercice 2003	Exercice 2004	Variation	Exercice 2005	Variation
Production vendue	17 937 217 591	18 857 213 855	5%	20 915 025 922	11%
Production stockée	0	0		0	
Production immobilisée	0	0		70 463 486	
<b>Production de l'exercice</b>	<b>17 937 217 591</b>	<b>18 857 213 855</b>	<b>5%</b>	<b>20 985 489 408</b>	<b>11,22%</b>

*Source : Nous même (conception à partir de l'exploitation du compte de résultat)*

**Commentaire :**

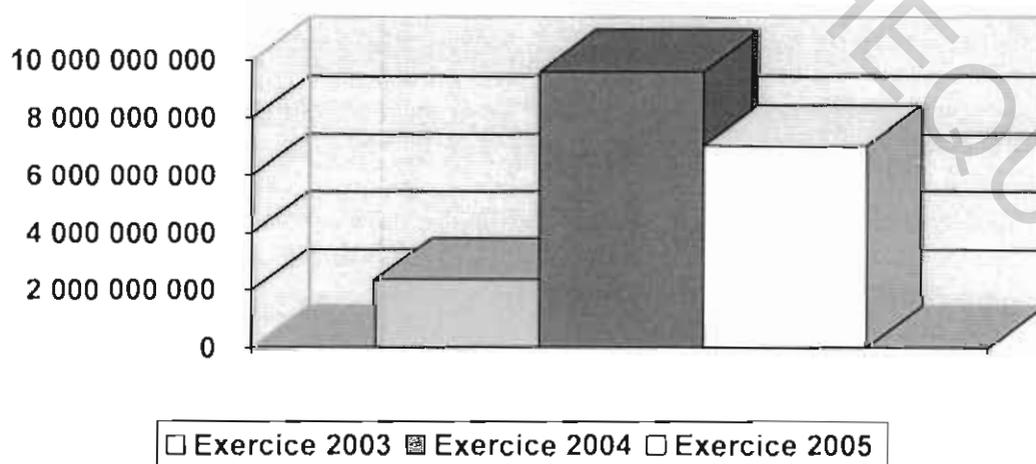
Comparativement à l'année précédente, le niveau de la production de 2005 s'élève à 20 985 489 408, soit une augmentation de 11,22% qui s'explique par une demande croissante d'électricité, tant par les ménages que par les entreprises. Cette demande croissante d'électricité a pour corollaire une amélioration sensible des prestations offertes par la société à sa clientèle.

Tableau N° 8 : Evolution de la Valeur ajoutée (VA)

Rubriques	Exercice 2003	Exercice 2004	Variation	Exercice 2005	Variation
Marge brute sur matière	11 313 366 213	12 760 758 137	13%	14 363 149 279	13%
Produits accessoires	109 221 457	189 698 560	73,68%	355 127 958	87,20%
Subvention d'exploitation	0	0		163 500 000	
Autres produits	4 105 488 576	1 793 724 923	-56,31%	363 892 113	-79,71%
Autres achats	1 387 500 968	1 745 592 592	25,80%	1 806 500 814	3,49%
Variation de stocks	151 753 175	-32 963 191	-121,72%	-632 633 905	2019,21%
Transports	462 980 853	295 564 732	-36,16%	410 143 307	38,77%
Services extérieurs	2 097 700 859	1 810 241 400	-13,70%	2 225 682 914	22,49%
Impôts + taxes	558 564 685	540 756 966	-3,19%	608 602 403	12,55%
Autres charges	8 467 401 727	816 339 760	90,35%	3 819 128 997	367,84%
<b>Valeur Ajoutée</b>	<b>2 355 083 696</b>	<b>9 569 451 952</b>	<b>306,33%</b>	<b>7 007 378 753</b>	<b>-26,77%</b>

Source : Nous même (conception à partir de l'exploitation du compte de résultat)

Figure N° 4 : Evolution de la Valeur ajoutée (en millier de FCFA)



## Commentaire :

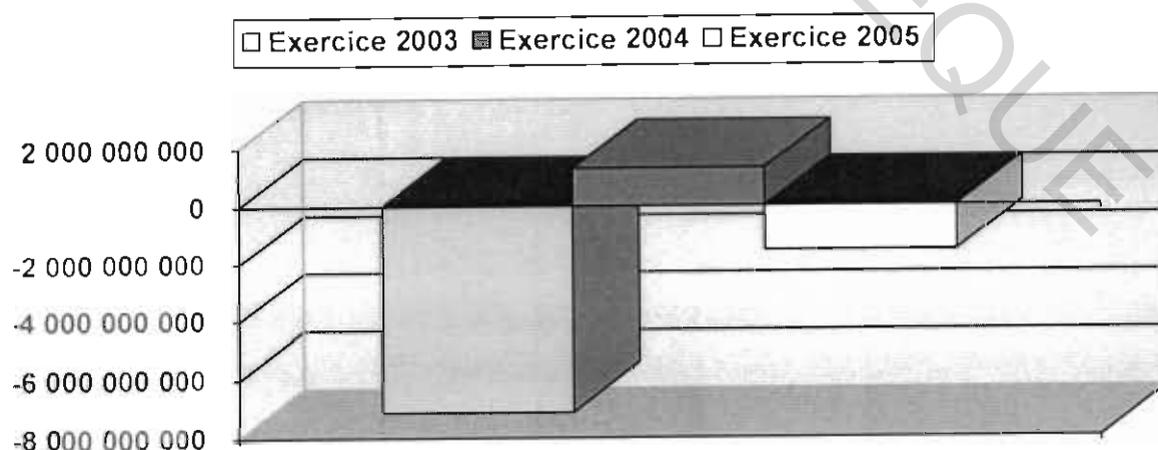
Chiffrée à 7 007 378 753 en 2005, la valeur ajoutée a connu une baisse de 26,77% par rapport à l'année précédente. Cette évolution en dents de scie trouve son explication dans l'augmentation couplée des autres achats et autres charges pendant que les autres produits enregistrent une tendance générale à la baisse au cours de cette période. L'augmentation couplée des autres achats et autres charges est l'une des conséquences de l'évolution du chiffre d'affaires pendant la même période, car l'augmentation de la production y relative a nécessité un accroissement indispensable des dépenses de fonctionnement.

Tableau N° 9: Evolution de l'Excédent brut d'exploitation (EBE)

Rubriques	Exercice 2003	Exercice 2004	Variation	Exercice 2005	Variation
Valeur ajoutée	2 355 083 696	9 569 451 952	306,33%	7 007 378 753	-26,77%
Charges de personnel	9 469 802 148	8 273 395 578	-12,63%	8 545 767 465	3,29%
<b>EBE</b>	<b>-7 114 718 452</b>	<b>1 296 056 374</b>	<b>-118,22%</b>	<b>-1 538 388 712</b>	<b>-218,69%</b>

Source : Nous même (conception à partir de l'exploitation du compte de résultat)

Figure N° 5 : Evolution de l'Excédent brut d'exploitation (en millier de FCFA)



**Commentaire :**

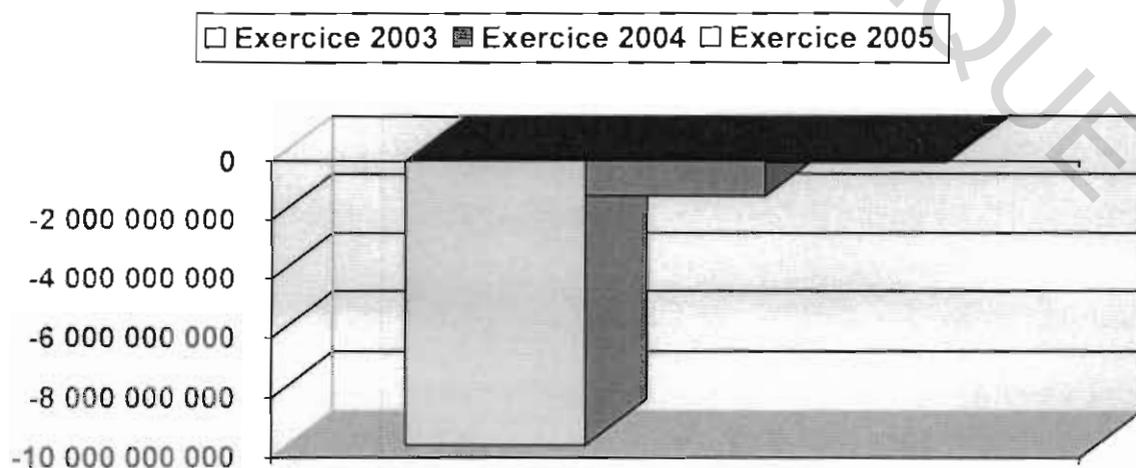
L'excédent brut d'exploitation s'élève à -1 538 388 712 en 2005, soit une substantielle amélioration en valeur relative de 218,69% qui s'aligne sur la tendance de 2004 en valeur relative (118,22%). Cette tendance résulte de l'importance des charges de personnel dont l'augmentation en 2005 est de l'ordre de 3,29%. Nous constatons que les charges de personnel représentent près de 47% des charges totales de l'entreprise de 2003 à 2005, ce qui est considérable pour une telle structure. Cette importance des charges de personnel s'explique simultanément par le niveau élevé des effectifs et celui des salaires.

**Tableau N° 10 : Evolution du Résultat d'exploitation (RE)**

Rubriques	Exercice 2003	Exercice 2004	Variation	Exercice 2005	Variation
EBE	-7 114 718 452	1 296 056 374	-118,22%	-1 538 388 712	-218,69%
+ Reprise de provisions	116 800 649	222 064 537	90,12%	3 363 673 330	1414,73%
- Transferts de charges	0	0		0	
- Dotation / amortiss. & provisions	2 574 290 888	2 711 399 560	5,33%	1 884 712 297	-30,49%
<b>RE</b>	<b>-9 572 208 691</b>	<b>-1 193 278 649</b>	<b>-87,53%</b>	<b>-59 427 679</b>	<b>-95,02%</b>

Source : Nous même (conception à partir de l'exploitation du compte de résultat)

**Figure N° 6: Evolution du Résultat d'exploitation (en millier de FCFA)**



**Commentaire :**

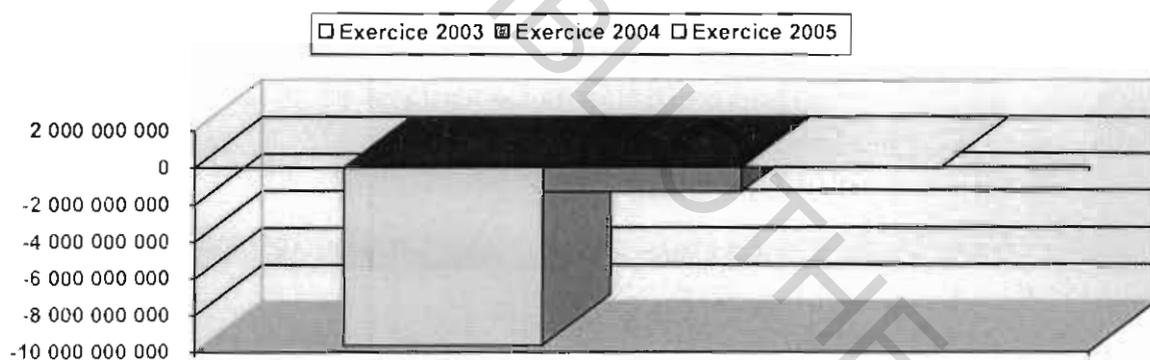
Comparativement à l'année précédente, le résultat d'exploitation de la SNE s'élève à - 59 427 679 en 2005, soit une amélioration en valeur relative de 95,02% essentiellement due à l'excédent brut d'exploitation de la même période.

**Tableau N° 11 : Evolution du Résultat courant (RC)**

Rubriques	Exercice 2003	Exercice 2004	Variation	Exercice 2005	Variation
RE	-9 572 208 691	-1 193 278 649	-87,53%	-59 427 679	-95,02%
+ Produits financiers	29 989 670	23 928 675	-20,21%	22 285 825	-6,87%
- Charges financières	54 086 802	127 013 501	134,83%	764 601 273	501,98%
<b>RC</b>	<b>-9 596 305 823</b>	<b>-1 296 363 475</b>	<b>-86,49%</b>	<b>-801 743 127</b>	<b>-38,15%</b>

Source : Nous même (conception à partir de l'exploitation du compte de résultat)

**Figure N° 7: Evolution du Résultat courant (en millier de FCFA)**



**Commentaire :**

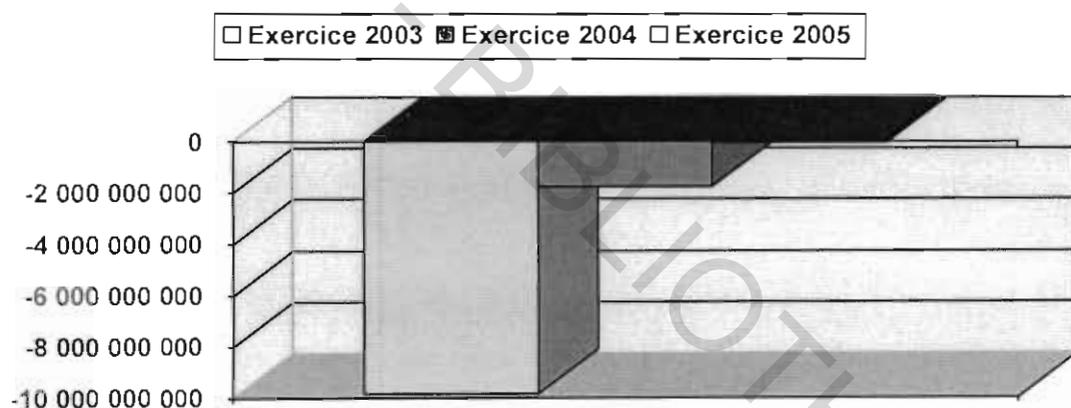
L'amélioration du résultat d'exploitation a considérablement impacté le résultat courant ou résultat des activités ordinaires en dépit de l'augmentation des charges financières en 2005. La lecture des valeurs relatives et du graphique nous permet de constater une amélioration sensible du résultat courant durant cette période qui suit la tendance générale imprimée par l'évolution du résultat d'exploitation.

Tableau N° 12 : Evolution du Résultat net (RN)

Rubriques	Exercice 2003	Exercice 2004	Variation	Exercice 2005	Variation
RC	-9 596 305 823	-1 296 363 475	-86,49%	-801 743 127	-38,15%
+ou- Résultat exceptionnel	-229 209 691	-475 751 972	107,56%	773 919 442	-262,67%
- Participat° des travailleurs	0	0		0	
- Impôt sur le résultat	0	0		0	
<b>Résultat net</b>	<b>-9 825 515 514</b>	<b>-1 772 115 447</b>	<b>-81,96%</b>	<b>-27 823 685</b>	<b>-98,43%</b>

Source : Nous même (conception à partir de l'exploitation du compte de résultat)

Figure N° 8: Evolution du Résultat net (en millier de FCFA)



#### Commentaire :

En 2005, le résultat net de l'exercice a été de -27 823 685, soit une amélioration relative de 98,43% par rapport à 2004 qui trouve son explication dans la tendance relative à la hausse du résultat courant de la période correspondante.

### 5.1.2 Présentation et analyse des ratios d'activité et de la rentabilité

Il nous semble plus aisé de ne présenter dans notre démarche que les formules de calcul et les valeurs relatives correspondant aux différents ratios, les valeurs relatives étant plus expressives que les montants en valeur absolue.

Tableau N° 13 : Evolution de quelques ratios d'activité et de la rentabilité

Ratios	Exercice 2003	Exercice 2004	Exercice 2005
Taux de valeur ajoutée = $VA / P$	13%	50%	33%
Croissance VA = $(VA_n - VA_{n-1}) / VA_{n-1}$	-70%	306%	-27%
Rémunération du facteur travail = Charges de personnel / VA	402%	86%	122%
Croissance du CA = $(CA_n - CA_{n-1}) / CA_{n-1}$	1,9%	6%	12%
Rémunération du facteur capital = Dotation aux amortissements / VA	109%	28%	27%
Variation du RN = $(RN_n - RN_{n-1}) / RN_{n-1}$	62%	-82%	-98%
Rentabilité commerciale = $EBE / CA$	-39%	6,8%	-7,2%
Rentabilité économique = $RN / \text{Actif total}$	-2,6%	-0,45%	-701,1%
Rentabilité financière = $RN / \text{Cap. Propres}$	27%	4,6%	0,07%

Source : Nous même (calculs effectués à partir des états financiers)

**Commentaire :**

- Taux de valeur ajoutée : Ce ratio a connu une évolution en dents de scie avec une pointe en 2004 (50%) et une rechute en 2005 (33%). Cette baisse qui révèle une mauvaise santé financière en 2005 peut s'expliquer, soit par l'augmentation des prix des matières premières utilisées par l'entreprise, soit par le recours constant à la sous-traitance.
- Croissance de la valeur ajoutée : Nous constatons qu'elle suit une évolution alignée sur celle du ratio précédent en raison de l'évolution même de la valeur ajoutée qui explique sa tendance.
- Rémunération du facteur travail : De 402% en 2003, 86% en 2004 et 122% en 2005 la part des charges de personnel dans la valeur ajoutée a connu une évolution qui s'explique simultanément par l'évolution de la valeur ajoutée qui a crû au cours des deux premières années avant de chuter en 2005, et par l'augmentation des charges de personnel en 2003 et en 2005.
- Croissance du chiffre d'affaires : Ce ratio passe de 1,9% en 2003 à 12% en 2005 ; il traduit une évolution positive du chiffre d'affaires d'une année à l'autre. Cette tendance s'explique par les effets positifs produits par l'opération de la pose de nouveaux compteurs, disciplinant ainsi, les habitudes de consommation d'électricité à Brazzaville notamment.
- Rémunération du facteur capital : Elle est en baisse, car de 109% en 2003 elle passe à 27% en 2005. cette tendance signifie l'entreprise est de moins en moins automatisée, le facteur travail est prépondérant dans son exploitation.
- Rentabilité commerciale : De -39% en 2003, 6,8% en 2004 et -7,2% en 2005, ce ratio révèle d'une part des difficultés de l'entreprise à générer des excédents susceptibles de couvrir le coût des capitaux engagés en termes d'amortissements, et

d'autre part une réduction de la capacité d'autofinancement. Ainsi, l'entreprise régresse présentement et à court terme elle cesse d'être performante.

- Rentabilité économique : Ce ratio s'accroît négativement, car il passe de -2,6% en 2003 à -701,1% en 2005, révélant ainsi l'inaptitude de l'entreprise à rentabiliser les fonds apportés par l'Etat et les différents prêteurs.
- Rentabilité financière : Ce ratio décroît régulièrement pendant cette période ; de 27% en 2003 il atteint 0,07% en 2005, la SNE procure donc une mauvaise rentabilité à son propriétaire (l'Etat Congolais).

**Synthèse :**

L'analyse de l'activité et de la rentabilité révèle que la SNE connaît une mauvaise santé financière dans la mesure où ses charges d'exploitation (personnel et achats divers) absorbent la quasi-totalité de la valeur ajoutée en dépit de l'augmentation du chiffre d'affaires, ce qui conduit l'entreprise à recourir systématiquement à l'endettement pour financer ses investissements.

## 5.2 Structure financière de la S.N.E.

Nous procéderons à l'analyse de la structure financière de la SNE sur la base du bilan financier élaboré à l'issue des retraitements et reclassements de certains postes du bilan comptable. Cette analyse bilancielle sera complétée par une série de ratios.

### 5.2.1 Structure et analyse du bilan

#### 5.2.1.1 Structure du bilan

Tableau N° 14 : Structure du bilan

Actif	31/12/03	31/12/04	31/12/05
Actif immobilisé	117 995 694 476	115 142 667 639	112 331 726 149
Actif circulant	67 584 353 336	78 896 436 336	88 899 732 472
Trésorerie actif	6 722 056 838	7 042 000 064	2 950 250 212
<b>Total</b>	<b>192 302 104 650</b>	<b>201 081 104 039</b>	<b>204 181 708 833</b>

Passif	31/12/03	31/12/04	31/12/05
Capitaux propres	-36 386 085 712	-38 115 245 307	-36 453 068 992
Dettes financières	137 296 612 622	135 992 649 942	124 396 541 667
Ressources stables	100 910 526 910	97 877 404 635	87 853 472 675
Passif circulant	86 180 440 940	98 486 554 387	114 607 735 145
Trésorerie passif	2 731 979 176	1 841 309 834	312 048 508
<b>Total</b>	<b>192 302 104 650</b>	<b>201 081 104 039</b>	<b>204 181 708 833</b>

Source : Nous même (conception à partir de l'exploitation du bilan)

Tableau N° 15 : Structure du bilan en pourcentage

Actif	31/12/03	31/12/04	31/12/05
Actif immobilisé	61,36%	57,26%	55,02%
Actif circulant	35,14%	39,24%	43,54%
Trésorerie actif	3,50%	3,50%	1,44%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Passif	31/12/03	31/12/04	31/12/05
Ressources stables	52,47%	48,68%	43,03%
Passif circulant	44,81%	48,98%	56,13%
Trésorerie passif	2,72%	2,34%	0,84%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Source : Nous même (conception à partir de l'exploitation du bilan)

### 5.2.1.2 Analyse du bilan

#### 5.2.1.2.1 Analyse de l'Actif

- **Actif immobilisé**

Essentiellement composé d'immobilisations corporelles et financières, ce poste a connu une tendance générale à la baisse au cours de cette période. De 61,36% en 2003 il est passé à 57,26% en 2004 et en suite à 55,02% en 2005. Cette évolution s'explique d'une part, par l'importance des amortissements et d'autre part par une baisse considérable des nouvelles acquisitions d'immobilisations. Cette tendance générale à la baisse traduit le vieillissement de la quasi-totalité des immobilisations de l'entreprise (bâtiments, installations techniques, matériel et outillage, matériel et mobilier, etc.)

- **Actif circulant**

Les créances et emplois assimilés constituent le volet le plus important de ce poste, suivis de loin par les stocks de matières premières. Les difficultés de recouvrement expliquent la hausse exponentielle de ce poste passant de 35,14% en 2003, à 39,24% en 2004 et à 43,54% en 2005.

- **Trésorerie actif**

Il s'agit principalement des disponibilités (banques et caisse) : on note une stabilité au cours des deux premières années (3,50%) et en suite une dégradation en 2005 avec 1,44%.

#### 5.2.1.2.2 Analyse du Passif

- **Ressources stables**

Constituées des capitaux propres et des dettes financières, les ressources stables connaissent une décroissance régulière : 52,47% en 2003, 48,68% en 2004 et 43,03% en 2005. On note que la part des dettes financières dans les ressources stables est très significative. Cette décroissance s'explique par les résultats négatifs de la SNE pendant cette période, lesquels sont intégrés au report à nouveau d'une année à l'autre.

- **Passif circulant**

De 44,81% en 2003, il passe à 48,98% en 2004 et à 56,13% en 2005. Il s'agit des dettes sociales, fiscales, fournisseurs et autres dont la tendance cumulée est à la hausse. Il convient de noter qu'à l'exception des dettes fournisseurs qui baissent substantiellement, les autres rubriques du poste passif circulant ne font qu'augmenter pendant ladite période.

- **Trésorerie passif**

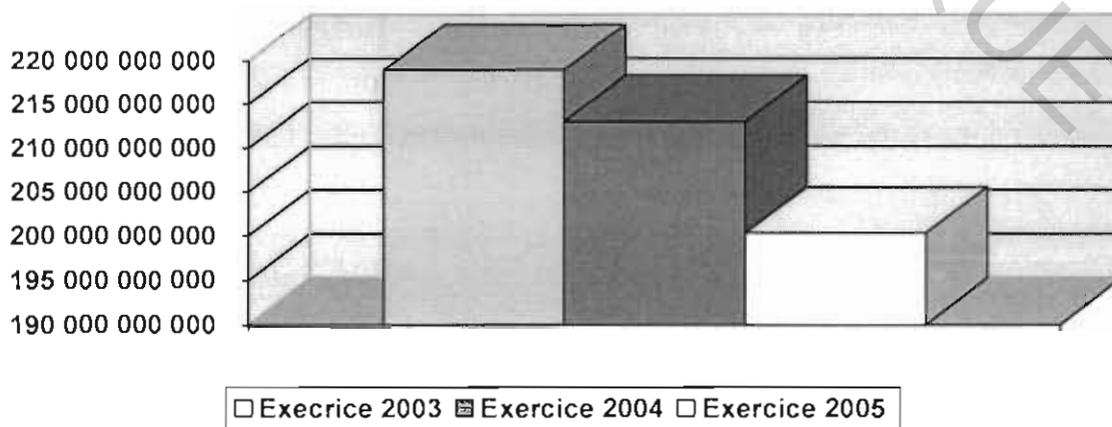
Ce poste compte les rubriques banques et découverts. Sa part dans le total du passif n'est point significative, en dépit de sa baisse régulière, comme le révèle le tableau N° 18.

Tableau N° 16 : Evolution du Fonds de roulement net global (FRNG)

Rubriques	Exercice 2003	Exercice 2004	Variation	Exercice 2005	Variation
(-) Valeurs immobilisées	117 995 694 476	115 142 667 639	-2,42%	112 331 726 149	-2,44%
(+) Capitaux propres	-36 386 085 712	-38 115 245 307	4,75%	-36 453 068 992	-4,36%
(+) Dettes financières	137 296 612 622	135 992 649 942	-0,95%	124 396 541 667	-8,53%
<b>FRNG</b>	<b>218 906 221 386</b>	<b>213 020 072 274</b>	<b>-2,69%</b>	<b>200 275 198 824</b>	<b>-5,98%</b>
<b>FRNG / AC</b>	<b>323,9%</b>	<b>269,99%</b>		<b>225,28%</b>	

Source : Nous même (conception à partir de l'exploitation du bilan)

Figure N° 9: Evolution du FRNG (en millier de FCFA)



**Commentaire :**

S'élevant à 200 275 198 824 FCFA en 2005, le FRNG enregistre une diminution de 5,98% par rapport à l'année précédente. La tendance générale à la baisse du FRNG de 2003 à 2005 s'explique par l'influence négative des déficits reportables des résultats antérieurs sur les capitaux propres de la période. Le FRNG demeure positif pendant cette période car, les ressources stables sont supérieures aux emplois stables. Il s'agit d'une situation satisfaisante qui traduit une cohérence entre la politique d'investissement et la politique de financement durant ce triennat.

**Tableau N° 17 : Evolution du Besoin en fonds de roulement (BFR)**

Rubriques	Exercice 2003	Exercice 2004	Variation	Exercice 2005	Variation
Approv. & Stocks de mat. 1 <sup>ère</sup>	943 624 168	1 007 220 371	6,74%	1 402 422 484	39,24%
En-cours	0	0	0	0	0
Produits fabriqués	0	0	0	0	0
Fournitures, avances versées	797 103 510	1 064 284 179	33,52%	4 445 683 146	317,72%
Créances clients	60 496 694 618	68 644 083 693	13,47%	75 206 653 490	9,56%
Autres créances	5 357 339 247	8 180 848 093	52,70%	7 844 973 352	-4,11%
<b>BESOINS</b>	<b>67 594 761 543</b>	<b>78 896 436 336</b>	<b>16,72%</b>	<b>88 899 732 472</b>	<b>12,67%</b>
Fournisseurs d'exploit.	33 513 948 816	38 039 358 868		25 120 476 454	
Dettes fiscales	25 347 248 781	29 302 951 569	15,60%	33 842 562 799	15,49%
Dettes sociales	23 274 211 124	23 515 576 554	1,04%	25 367 157 132	7,87%
Autres dettes	3 710 412 416	7 088 178 421	91,03%	29 137 029 514	311,06%
<b>RESSOURCES</b>	<b>85 845 821 137</b>	<b>59 906 706 544</b>	<b>-30,22%</b>	<b>113 467 225 899</b>	<b>89,41%</b>
<b>BFR</b>	<b>-18 251 059 594</b>	<b>18 989 729 792</b>	<b>-204,05%</b>	<b>-24 567 493 427</b>	<b>-229,37%</b>

Source : Nous même (conception à partir de l'exploitation du bilan)

**Commentaires :**

Le niveau du BFR est de -24 567 493 427 en 2005, soit une baisse de -229,37% par rapport à l'année précédente. Le BFR est négatif en 2003 et en 2005, dans ce cas, les emplois d'exploitation de l'entreprise sont inférieurs aux ressources d'exploitation, l'entreprise n'a donc pas de besoin d'exploitation à financer puisque le passif circulant

excède les besoins de financement de son actif d'exploitation. L'entreprise a donc besoin d'utiliser ses excédents de ressources à long terme (FRNG) pour financer d'éventuels besoins à court terme.

Tableau N° 18 : Evolution de la Trésorerie nette (TN)

Rubriques	Exercice 2003	Exercice 2004	Variation	Exercice 2005	Variation
FRNG	218 906 221 386	213 020 072 274	-2,69%	200 275 198 824	-5,98%
BFR	-18 251 059 594	18 989 729 792	-204,05%	-24 567 493 427	-229,37%
<b>TN</b>	<b>237 157 280 980</b>	<b>194 030 342 482</b>	<b>-18,18%</b>	<b>224 842 692 251</b>	<b>15,88%</b>

Source : Nous même (conception à partir de l'exploitation du bilan)

**Commentaires :**

L'activité de la SNE génère un flux positif de trésorerie au cours de cette période. Les ressources de l'entreprise lui permettent de financer ses besoins et de dégager un excédent de trésorerie. Cela signifie que ses immobilisations sont financées par des ressources stables et que le BFR généré par l'exploitation est couvert par ces mêmes ressources.

### 5.2.2 Ratios de la structure financière

Tableau N° 19 : Evolution des principaux ratios de la structure financière

Ratios	Exercice 2003	Exercice 2004	Exercice 2005
Autonomie financière = Capitaux propres / Dettes financières	-26,50%	-28,03%	-29,37%
Capacité de remboursement = DLT/CAF	-1870,74%	18477,82%	-12746,22%
Impact des charges financières sur l'EBE = Charges financières / EBE	-0,76%	9,80%	-49,70%
Financement des immobilisations = Ressources stables/Actif à plus d'un an	85,52%	85%	78,21%
Délai moyen de paiement accordé aux clients = Clients * 360 / CAHT	1206,82 J	1297,36 J	1272,88 J
Délai moyen de paiement accordé par les fournisseurs = (Fournisseurs - Avances et acomptes versés) * 360 / Achats et services extérieurs TTC	1128,46 J	1373,21 J	732,85 J
Liquidité générale = Actif à moins d'un an / Passif à moins d'un an	83,57%	85,66%	79,93%
Liquidité immédiate = Valeurs disponibles / DCT	7,56%	7,02%	2,57%
Liquidité relative = (Valeurs réalisables + Valeurs disponibles) / DCT	82,52%	84,65%	78,70%

Source : Nous même (calculs effectués à partir des états financier).

#### Commentaire :

- Ratio d'autonomie financière : il s'élève à -26,50% en 2003 contre -29,37% en 2005. Ce ratio est inférieur à 1 et traduit le degré d'endettement de l'entreprise en vers le secteur bancaire. L'endettement de la SNF dépasser le montant de ses capitaux propres.

- Capacité de remboursement : nous observons que ce ratio passe de -1870,74% en 2003 à -12746,22% en 2005 après avoir culminé en 2005 atteignant 18477,82%. Il doit être le plus faible possible, car s'il est élevé, il révèle des difficultés de remboursement des emprunts contractés par l'entreprise.
- Impact des charges financières sur l'EBE : il s'élève à -0,76% en 2003 et à -49,70% en 2005 contre 9,80% en 2004. Il révèle que les charges financières ont un impact négatif sur l'EBE pendant ladite période.
- Financement des immobilisations : sa tendance est à la stabilité au cours des deux premières années (85%) avant de s'élever à 78,21% en 2005 en raison de l'acquisition de véhicules utilitaires et de voitures pour dirigeants. Il convient de noter que les ressources stables de la SNE permettent de financer ses emplois stables (immobilisations).
- Délai moyen de paiement accordé aux clients : entre 2003 et 2005 ce ratio a suivi une évolution en dents de scie : de 1206,82 J en 2003, il est passé à 1297,36 J en 2004 et à 1272,88 J en 2005. Ce fait correspond à une mauvaise politique de recouvrement de créances.
- Délai moyen de paiement accordé par les fournisseurs : à l'image du précédent ratio, celui-ci a également suivi une évolution en dents de scie : 1128,46 J en 2003, 1373,21 J en 2004 et 732,85 J en 2005. Ce ratio qui au lieu d'être supérieur au ratio du crédit client pour minimiser les besoins en fonds de roulement d'exploitation, est inférieur au délai moyen de paiement accordé aux clients en 2003 et en 2005. Il traduit le manque d'une politique de règlement des fournisseurs couplée à la politique de recouvrement de créances.
- Ratio de liquidité générale : il est positif sur toute la période et s'accroît de 2003 (83,57%) à 2004 (85,66%) avant de baisser à 79,93% en 2005. Il exprime la capacité de la SNE à payer ses dettes à court terme en utilisant l'ensemble de l'actif.

- Ratio de liquidité immédiate : il décroît d'une année à l'autre, 7,56% en 2003, 7,02% en 2004 et 2,57% en 2005. Ce ratio traduit la faible capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme en usant de ses disponibilités
- Ratio de liquidité relative : de 82,52% en 2003, il passe à 84,65% en 2004 avant de chuter à 78,70% en 2005. Il mesure le taux de couverture des dettes à court terme par les créances et les disponibilités ; l'importance des créances influe sur les valeurs obtenues.

**Synthèse :**

Il ressort de cette analyse que la SNE est en difficulté : sa structure financière est très déséquilibrée ; ses immobilisations sont quasi désuètes et son autonomie financière est médiocre. Son endettement est considérable : elle connaît des difficultés de remboursement des emprunts et sa politique de recouvrement de créances est loin d'être satisfaisante.

### 5.3 Flux de ressources et d'emplois

L'étude des flux de ressources et d'emplois se fera à travers l'évolution et l'analyse des principaux soldes y relatifs.

#### 5.3.1 Evolution des principaux soldes du TAFIRE

Tableau N° 20 : Evolution de la Capacité d'Autofinancement Global (CAFG)

Rubriques	Exercice 2003	Exercice 2004	Variation	Exercice 2005	Variation
EBE	-7 114 718 452	1 296 056 374	-118,22%	-1 538 388 712	-218,69%
Transfert de charges d'exploitat°	0	0		0	
Revenus financiers	26 999 670	23 914 675	-11,43%	22 285 825	-6,81%
Gains de change	0	0		0	
Transfert de charges financières	0	0		0	
Produits HAO	0	14 860 288		1 367 853 518	9104,76%
- Frais financiers	22 244 602	108 255 298	386,66%	759 741 090	601,80%
- Pertes de change	0	0		0	
- Charges HAO	229 209 691	494 477 905	115,73%	67 958 000	-86,26%
- Participa-tion des travailleurs	0	0		0	
- Impôt sur le résultat	0	0		0	
<b>CAFG</b>	<b>-7 339 173 075</b>	<b>732 098 134</b>	<b>-109,98%</b>	<b>-975 948 459</b>	<b>-233,30%</b>

Source : Nous même (conception à partir de l'exploitation du TAFIRE)

Figure N° 10: Evolution la CAFG (en millier de FCFA)

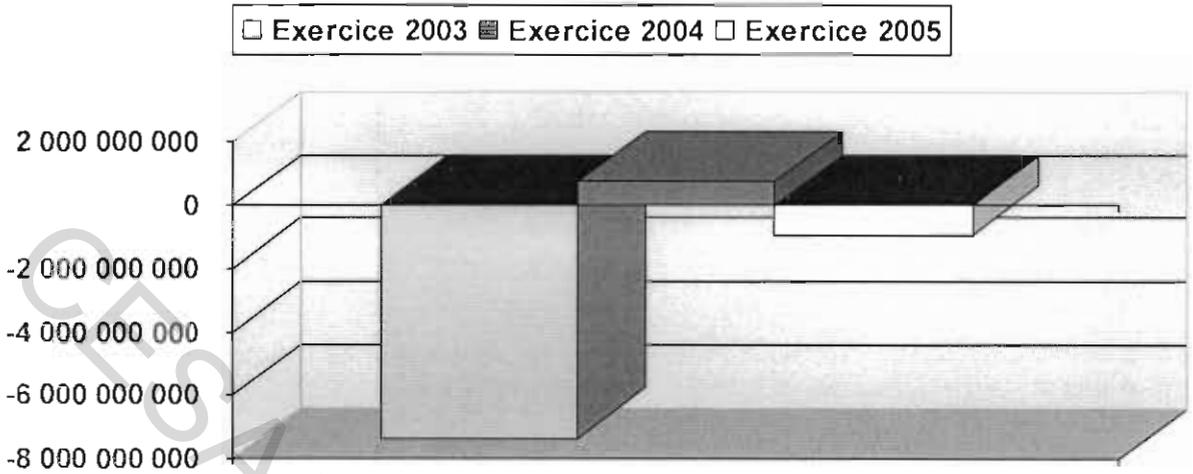


Tableau N° 21 : Evolution de L'Autofinancement (AF)

Rubriques	Exercice 2003	Exercice 2004	Variation	Exercice 2005	Variation
CAFG	-7 339 173 075	732 098 134	-109,98%	-975 948 459	-233,30%
(-) Dividendes	0	0		0	
<b>Autofinancement</b>	<b>-7 339 173 075</b>	<b>732 098 134</b>	<b>-109,98%</b>	<b>-975 948 459</b>	<b>-233,30%</b>

Source : Nous même (conception à partir de l'exploitation du TAFIRE)

NB : Graphiquement, l'autofinancement évolue dans les mêmes proportions que la CAFG.

Tableau N° 22 : Evolution de la Variation du Besoin de Financement d'Exploitation (BFE)

Rubriques	Exercice 2003	Exercice 2004	Exercice 2005
Variation globale nette des stocks	39 661 347	-74 004 410	-395 202 113
Variation globale nette des créances	-17 921 858 841	-23 800 826 227	-10 456 602 764
Variation globale nette des dettes circulantes	22 169 128 557	24 187 936 655	14 902 104 757
<b>Variation du BFE</b>	<b>4 286 931 063</b>	<b>313 106 018</b>	<b>4 050 299 880</b>

Source : Nous même (conception à partir de l'exploitation du TAFIRE)

Figure N° 11: Evolution de la Variation du BFE (en millier de FCFA)

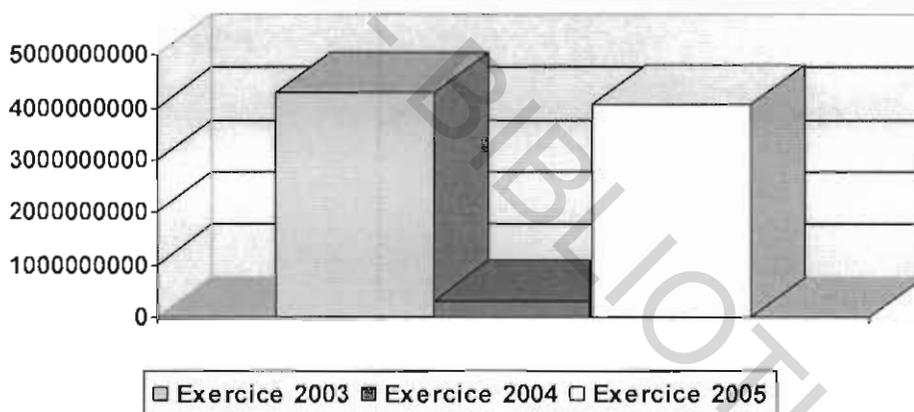
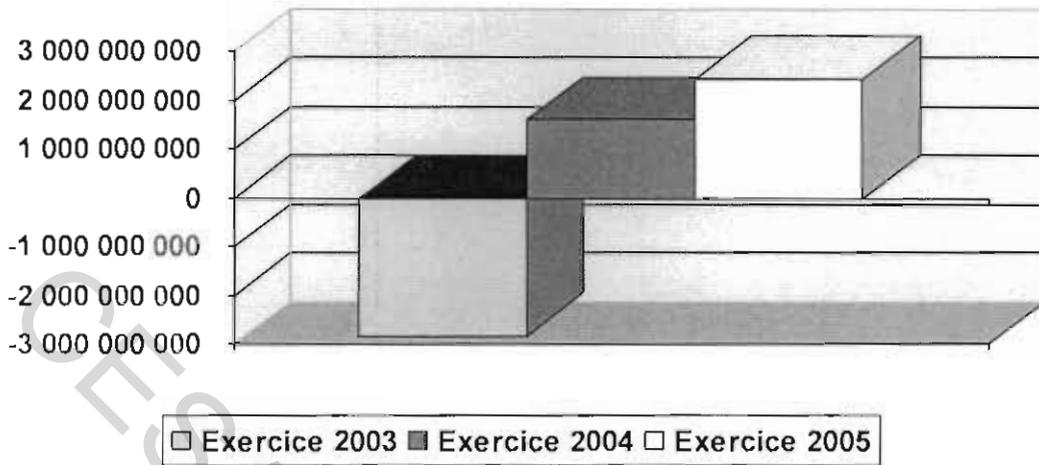


Tableau N° 23: Evolution de L'Excédent de Trésorerie d'Exploitation (ETE)

Rubriques	Exercice 2003	Exercice 2004	Exercice 2005
Excédent Brut d'Exploitation	-7 114 718 452	1 296 056 374	-1 538 388 712
+ ou - Variation du BFE	4 286 931 063	313 106 018	4 050 299 880
- Production immobilisée	0	0	-70 463 486
<b>ETE</b>	<b>-2 827 787 389</b>	<b>1 609 162 392</b>	<b>2 441 447 682</b>

Source : Nous même (conception à partir de l'exploitation du TAFIRE)

Figure N° 12: Evolution de l'ETE (en millier de FCFA)



### 5.3.2 Analyse des principaux soldes du TAFIRE

- Capacité d'Autofinancement Global : Après une nette amélioration en 2004, la CAFG rechute l'année suivante. Ainsi, en 2005, le niveau de la capacité d'autofinancement a été de -975 948 459, soit une variation en valeur absolue de 233,30% comparée à l'année précédente. La CAFG est négative en 2003 et en 2005. Cette évolution s'explique simultanément par la variation de l'excédent brut d'exploitation et celle des produits HAO qui ont été significatives en 2003 et en 2005.
- Autofinancement : Il évolue dans les mêmes proportions que la CAFG en raison des résultats déficitaires de la période.
- Variation du Besoin de Financement d'Exploitation : De 4 286 931 063 FCFA en 2003 à 4 050 299 880 FCFA en 2005 en passant par 313 106 018 FCFA en 2004, elle a connu une évolution en dents de scie. Cela s'explique par la Variation globale nette des dettes circulantes qui a été positive tout au long de cette période contrairement à la Variation globale nette des créances.

- Excédent de Trésorerie d'Exploitation : Sa tendance générale est à la hausse, car il passe de -2 827 787 389 FCFA en 2003 à 1 609 162 392 FCFA en 2004 et à 2 441 447 682 FCFA en 2005. Cette évolution est due à l'amélioration substantielle de l'excédent brut d'exploitation. L'ETE exprime la trésorerie nette créée par l'entreprise, du seul fait de ses activités d'exploitation. Il donne une mesure de la capacité de la SNE à produire par elle-même du cash-flow. Nous remarquons que l'ETE n'est pas suffisamment élevé au cours de cette période, ainsi la SNE est assez liquide.

De tout ce qui précède, il convient de noter en conclusion que le diagnostic économique et financier de la SNE révèle les forces et faiblesses que nous présentons dans le tableau de synthèse ci-après :

**Tableau N° 24 : Synthèse du Diagnostic Economique et Financier de la SNE**

<b>Synthèse du Diagnostic Economique et Financier de la SNE</b>	
<b>Points forts</b>	<b>Points faibles</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chiffre d'affaires en augmentation</li> <li>- Environnement favorable</li> <li>- Demande d'électricité en croissance</li> <li>- Ressources stables supérieures aux emplois stables</li> <li>- Entreprise d'Etat</li> <li>- Situation de monopole</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de manuel de procédures</li> <li>- Absence de comptabilité analytique</li> <li>- Absence d'analyses économiques et financières</li> <li>- Capitaux propres inférieurs aux dettes</li> <li>- Charges de personnel importantes</li> <li>- Dettes financières considérables</li> <li>- Mauvaise politique de recouvrement des créances</li> <li>- Manque d'une politique de règlement des fournisseurs</li> <li>- Résultats déficitaires successifs</li> <li>- Vétusté des équipements et du matériel d'exploitation etc....</li> </ul>

*Source : Nous même (conception à partir de l'analyse)*

Nous venons, ainsi, d'identifier et de mettre en évidence les forces et faiblesses de la SNE. Le constat général est qu'il se dégage plus de faiblesses qu'il n'y a de forces. Ces faiblesses sont principalement dues aux problèmes d'organisation et de visibilité financière au cours de ce triennat. Face à ces difficultés, il y a lieu de se demander quelles sont les solutions envisageables pour éviter les conséquences socioéconomiques de la disparition de cette entreprise publique ? Le chapitre suivant s'y attellera.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CHAPITRE VI :

### RECOMMANDATIONS

La situation économique et financière de la Société Nationale d'Electricité vient d'être synthétisée à travers le tableau 24, page 74, du chapitre précédent. Après l'examen détaillé dudit chapitre, venons en maintenant aux recommandations qui s'imposent. Cette modeste contribution, faite sur la base des constats relatifs à nos analyses, vise essentiellement l'amélioration de la gestion de la SNE dans l'optique d'une continuité de l'exploitation. Ainsi, nous formulons deux types de recommandations : celles à caractère urgent et celles à caractère progressif. Il convient de noter que ce chapitre ultime a la particularité de ne comporter que deux sections au lieu de trois comme tous les chapitres précédents.

#### 6.1 Recommandations à caractère urgent

##### 6.1.1 L'enseignement de l'éthique à tous les agents de la SNE

La question de l'homme est une question fondamentale dans toute société. Une entreprise aussi grande soit-elle ne vaut que ce que valent ses agents. Tous les changements qui se font dans une entreprise se font au nom de l'homme, pour son bien, mais ils commencent avant tout par lui.

Le manque d'éthique fait défaut à la SNE. Les guerres successives que le Congo a connues ont engendré de nouvelles mentalités qui à la SNE s'expriment par une nouvelle culture d'entreprise caractérisée à tous les niveaux par la volonté de s'enrichir frauduleusement en un laps de temps. Il n'est pas rare d'entendre ici : « la SNE est une entreprise d'Etat, l'Etat n'a point de parents ». Cette nouvelle culture ne demeure pas sans conséquence négative sur la gestion de l'entreprise dans son ensemble.

Nous recommandons fortement l'enseignement de l'éthique à tous les niveaux à la SNE. Si l'entreprise ne s'élève pas sur cette fréquence, tout ce qui se fera en vue de l'amélioration de sa gestion n'aura pas de sérieuses chances de réussite technique et de rentabilité économique.

Cet enseignement se fera soit sous forme de séminaires, soit sous forme d'ateliers par direction centrale et par direction départementale. L'administration définira les modalités pratiques en fonction de la durée légale de travail. Il permettra en outre de sortir la majorité des agents de l'état d'impéritie dans lequel ils se trouvent en vulgarisant, par la même occasion, la Convention Collective de l'Énergie et le Règlement intérieur applicables au personnel de la SNE en vue d'éradiquer certains errements constatés çà et là.

### **6.1.2 Mise en place d'un Manuel de Procédures de gestion administrative, financière et comptable**

Nous recommandons à la SNE de s'offrir les services d'un cabinet comptable, digne de ce nom, en vue de la mise en place de ce document capital, dont l'absence ne peut être justifiée dans une entreprise aussi importante que la SNE.

Le manuel de procédures permettra une meilleure compréhension d'ensemble de l'organisation administrative, financière et comptable. Ce document éviterait à toute l'entreprise des difficultés dans l'exécution des tâches comptables et financières, car il contribuerait simultanément à l'amélioration des systèmes de traitement d'informations financières et comptables, et du système de contrôle interne. Il mettra définitivement fin aux désordres ou dysfonctionnements observés.

Ce manuel offrira à l'entreprise un cadre formel d'exécution des opérations administratives, financières et comptables dans le strict respect des principes de gestion généralement admis et du cadre comptable OHADA. Il aura en outre l'avantage de responsabiliser le personnel dans l'accomplissement des tâches respectives par une définition précise des postes et attributions des agents.

### **6.1.3 La négociation des conditions de remboursement des crédits**

Les résultats de la SNE sont déficitaires sur trois exercices successifs et l'endettement considérable ; l'entreprise gagnerait en négociant des conditions de remboursement des crédits sur deux points :

- Les dettes financières : différer certains paiements et demander à ne rembourser que les intérêts des emprunts pendant une période donnée.

La SNE a, en outre, intérêt à réduire le recours systématique à l'emprunt pour faire face aux échéances. S'il apparaît des périodes à trésorerie négative, l'entreprise peut procéder au report d'opérations non encore engagées, par exemple différer un investissement.

- Les crédits fournisseurs : demander une modification des conditions habituelles de règlement.

#### **6.1.4 La mise en place d'une politique commerciale de choc**

Nous préconisons la mise en place d'une politique commerciale de choc axée sur les points suivants :

- Une politique de recouvrement de créances proposant par exemple aux grands clients (entreprises, industries, ...) un règlement comptant avec escompte.
- L'instauration d'un système offensif de relance client.
- La couverture de la portion du marché national non encore desservie en électricité : les quartiers périphériques des grandes agglomérations, tous les Chefs lieux de Districts et les villages centres.
- La réduction du prix du Kilowattheure d'électricité pour permettre un plus grand accès à tous les potentiels clients à revenu modéré.
- Le remplacement des frais d'études, de devis et de branchement par un fonds symbolique estimé à environ 20.000 francs CFA pour tout nouvel abonné sollicitant un branchement. Cette vision favorisera le branchement de plusieurs abonnés qui consommeront et paieront immédiatement leurs factures à terme échu.

## **6.2 Recommandations à caractère progressif**

### **6.2.1 Mise en place d'une cellule d'analyses économique et financière**

A la Société Nationale d'Electricité, il n'existe aucune structure qui puisse réaliser des analyses économiques et financières. L'entreprise gagnerait en mettant en place une cellule y relative, directement rattachée au cabinet du directeur général et non à la direction financière et comptable.

Cette cellule permettra d'avoir une vision synthétique de la situation financière de l'entreprise (liquidité, solvabilité, équilibre financier) afin d'en caractériser la rentabilité. Ainsi, elle replacera dans un premier temps l'entreprise dans son environnement économique : secteur d'activités, systèmes de production, marché et réseaux de distribution, motivations du personnel. Elle étudiera ensuite la création de la valeur, la politique d'investissement et la politique de financement avant de conclure sur la rentabilité de l'entreprise. La cellule d'analyses économique et financière permettra, ainsi aux décideurs, de porter un jugement global sur la situation actuelle et future (prévisions) de l'entreprise à tout moment.

### **6.2.2 La mise en place de la comptabilité analytique par la méthode ABC**

A ce jour, la comptabilité analytique n'est pas tenue à la Société Nationale d'Electricité qui, de ce fait est gérée dans l'ignorance totale des différents coûts générés à chaque stade de son cycle d'exploitation. Il s'agit là de l'un des points faibles de cette entreprise publique.

Nous suggérons la mise en place d'une comptabilité analytique par la méthode ABC. Encore appelée méthode des coûts par activités ou Activity Based Costing, la méthode ABC prolonge et complète les méthodes traditionnelles de comptabilité analytique. Elle a pour objectif principal de mettre à la disposition des décideurs un outil d'analyse, particulièrement fin, des coûts. Cette méthode constituera, pour la S.N.E, une meilleure radioscopie du fonctionnement détaillé de l'entreprise.

La S.N.E pourra, ainsi, améliorer la traçabilité de ses coûts en exploitant les relations de cause à effet entre les charges et les objets de coûts.

La mise en place de la comptabilité analytique par la méthode ABC permettra à l'entreprise :

- d'avoir une maîtrise des coûts à travers la connaissance des inducteurs (causes des activités, facteurs de consommation des ressources) ;
- d'utiliser les trois dimensions de la performance au niveau des activités : le coût, le temps (le juste à temps) et la qualité ;
- d'avoir une meilleure analyse du coût de revient et de la rentabilité de l'entreprise.

Ainsi, les responsables prendront leurs décisions de façon plus éclairée.

### **6.2.3 La cotation de la SNE à la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières**

L'environnement économique international actuel exige qu'une entreprise de l'importance de la SNE ait au moins une parfaite connaissance des avantages qu'offre une bourse. La SNE gagnerait en devenant suffisamment rentable pour ne plus continuer à s'auto exclure de cette opportunité offerte aux entreprises de la sous région Afrique Centrale par la bourse. Cette dernière étant un lieu de rencontre des agents à capacité de financement et ceux à besoin de financement ; sa cotation à la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières de Libreville lui permettra de bénéficier des financements à moindre coût offert par le biais de cette structure.

Par cette modeste contribution, faite sur la base des constats relatifs à nos analyses, nous venons de décrire le canevas qui facilitera l'amélioration de la gestion de la SNE dans l'optique d'une continuation de son exploitation.

## **Conclusion de la deuxième partie**

Consacrée à l'analyse économique et financière de la Société Nationale d'Electricité, la seconde partie qui s'achève nous a donné l'occasion de présenter l'entreprise dans son ensemble et d'étudier sa situation financière actuelle.

Cette analyse nous a permis, d'une part de mettre en évidence les points forts et les faiblesses de l'entreprise, et d'autre part de révéler des dysfonctionnements et déséquilibres multiformes. L'examen de la situation économique et financière de la SNE a nécessité que nous terminions par une formulation des recommandations idoines.

## **CONCLUSION GENERALE**

La première partie du présent travail de recherche, consacrée à la revue de littérature, nous a donné l'occasion de dégager les concepts de base et la méthode d'analyse indispensables au diagnostic économique et financier de l'entreprise.

Nous nous sommes servi de ce cadre conceptuel pour mieux situer notre analyse économique et financière sur le cas de la Société Nationale d'Electricité. Prélude à cette analyse, nous avons abordé la présentation de cette entreprise publique qui a donné une vue d'ensemble de sa structure et de son activité.

Ainsi, conformément à nos objectifs, nous avons procédé à l'analyse des états financiers de la SNE sur trois années consécutives à travers son activité et sa rentabilité, sa structure financière et ses différents flux financiers.

Cette analyse a révélé les difficultés que connaît l'entreprise au cours de cette période (2003 à 2005). Sur la base des constats effectués, nous avons apporté une contribution aussi modeste soit-elle pour améliorer la gestion de cette entreprise publique, dont la disparition aurait des conséquences multiformes tant sur le plan social, qu'économique du Congo. A l'issue de ce diagnostic, la thérapeutique proposée a porté sur sept points qui sont :

- L'enseignement de l'éthique à tous les agents de la SNE ;
- La mise en place d'un Manuel de Procédures de gestion administrative, financière et comptable ;
- La négociation des conditions de remboursement des crédits ;
- La mise en place d'une politique commerciale de choc ;
- La mise en place d'une cellule d'analyses économique et financière ;
- La mise en place d'une comptabilité analytique par la méthode ABC ;
- La cotation de la SNE à la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières de Libreville.

La prise en compte de nos recommandations, en vue de la continuité d'exploitation de cette entreprise stratégique pour le Congo, nous encouragera davantage dans notre quête du savoir. Cette étude que nous clôturons dans le cadre de notre formation au CESAG ne fait en réalité que commencer. Elle nous ouvre la voie à un travail de recherche plus approfondi sur les problèmes financiers des entreprises publiques congolaises.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages :

1. AMELON Jean-Louis (2002), *L'essentiel à connaître en gestion financière*, Maxima, Paris, 3<sup>ème</sup> édition, 396 P.
2. BENAÏEM Jean-Jacques/GENEST Christine (2005), *Analyse financière et gestion de la trésorerie*, Fontaine Picard, Paris, 339 P.
3. BONNET François (2003), *Entreprises en difficulté et gestion de trésorerie*, Economica, Paris, 271 P.
4. BIERMAN Harold (1982), *Stratégie et gestion financière : guide du dirigeant désirant améliorer son profit*, Economica, 259 P.
5. BRIQUET Ferri (1997), *Les plans de financement*, Economica, Paris, 111 P.
6. COLASSE Bernard (2000), *Encyclopédie de comptabilité, de contrôle de gestion et d'audit*, Economica.
7. CONSO Pierre/LAVAUD Robert (1984), *Fonds de roulement et politique financière* Dunod, Paris, 116 P.
8. DEPALLENS Georges/JOBARD Jean-Pierre (1997,) *Gestion financière de l'entreprise*, Dalloz, Paris, 11<sup>ème</sup> édition, 1078 P.
9. GERVAIS Michel (2005), *Contrôle de gestion*, 8<sup>ème</sup> Edition Economica, Paris, 774 P.
10. GOUADAIN Daniel/WADE El Bachir (2002), *Comptabilité générale : Système comptable OIADA*, Edition Estem, Paris, 378 P.

11. GRANDGUILLOT Béatrice et Francis (2001), *L'essentiel de l'analyse financière*, Gualino, 79 P.
12. HOARAU Christian (2001), *Maîtriser le diagnostic financier*, Groupe Revue Fiduciaire, Paris, 192 P.
13. KHOURY Paul (1999), *La maîtrise des états financiers SYSCOA : de l'analyse comptable à l'analyse financière*, Ed. PK & Associés, 298 P.
14. LA BRUSLERIE Hubert de (2002), *Analyse financière : information financière et diagnostic*, Dunod, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 472 P.
15. LEBRATY Jacques / TELLER Robert (1994), *Diagnostic global d'entreprise : aspects comptables et financiers*, Editions Liaisons, 175 P.
16. MAESO Robert (2006), *Comptabilité des sociétés*, Dunod, Paris, 6<sup>ème</sup> édition, 155 P.
17. MAHE DE BOISLANDELLE Henri (1998), *Dictionnaire de gestion*, Economica.
18. MELYON Gérard / NOGUERA Rémédios (2001), *Comptabilité générale*, 3<sup>ème</sup> Editions Eska, Paris, 677 P.
19. MEUNIER-ROCHER Béatrice (2008), *Le diagnostic financier*, 4<sup>ème</sup> Edition d'Organisation, Paris, 221 P.
20. NIANG Mor (2002), *Comptabilité approfondie : Epreuves d'examens Bac G BTS-DEC-DSC*, 2<sup>ème</sup> Edition ST. Michel, Dakar, 438 P.
21. O'SHAUGNESSY Wilson (1992), *La faisabilité de projets : Une démarche vers l'efficience et l'efficacité*, Les Editions SMG, Trois-Rivières, 214 P.
22. PARIENTE Simon ((1995), *Techniques financières d'évaluation*, Economica, 321 P.

23. PENE Didier (1993), *Evaluation et prise de contrôle de l'entreprise. Tome 1 : diagnostic financier et stratégique*, Economica, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 340 P.

PIGE Benoît/LARDY Philippe : *Reporting et contrôle budgétaire Editions EMS 2003 P.234 Colombelles*

24. RIVET Alain (2003), *Gestion financière : analyse et politique financières de l'entreprise*, Ellipses, Paris, 252 P.

SELMER Caroline : *Construire et défendre son budget : Outils, méthodes et comportement Dunod 2003 Paris P.235*

25. SILEM A. (1991), *Encyclopédie de l'économie et de la gestion*, Hachette, 579 P.

26. WESTNEY Richard E. (1991), *Gestion des petits projets : Techniques de planification, d'estimation et de contrôle*, Afnor Gestion, Paris, 304 P.

27. WIRTZ Peter (2002), *Politique de financement et gouvernement d'entreprise*, Economica, Paris, 254 P.

#### **Articles :**

28. BRASSENS Jérôme (2009), *Risque client : les entreprises jouent la sécurité avec l'assurance-crédit*, *Option Finance*, n°1020 mars 2009, P.40-43.

29. DEGOS Jean Guy (2008), *L'univers graphique de l'évaluation financière : rationalité, perspicacité, complexité*, *La Revue du financier*, n°173-174 septembre – décembre 2008, p. 49-69.

30. GAROUSSE Frédéric (2004), *La trésorerie des PME en voie d'amélioration*, *Option Finance*, n°793 juillet 2004, P.4

31. JUHEL Jean-Claude (2008), *L'effet de levier de trésorerie*, *La Revue du financier*, n°173-174 septembre – décembre 2008, p. 16-47.

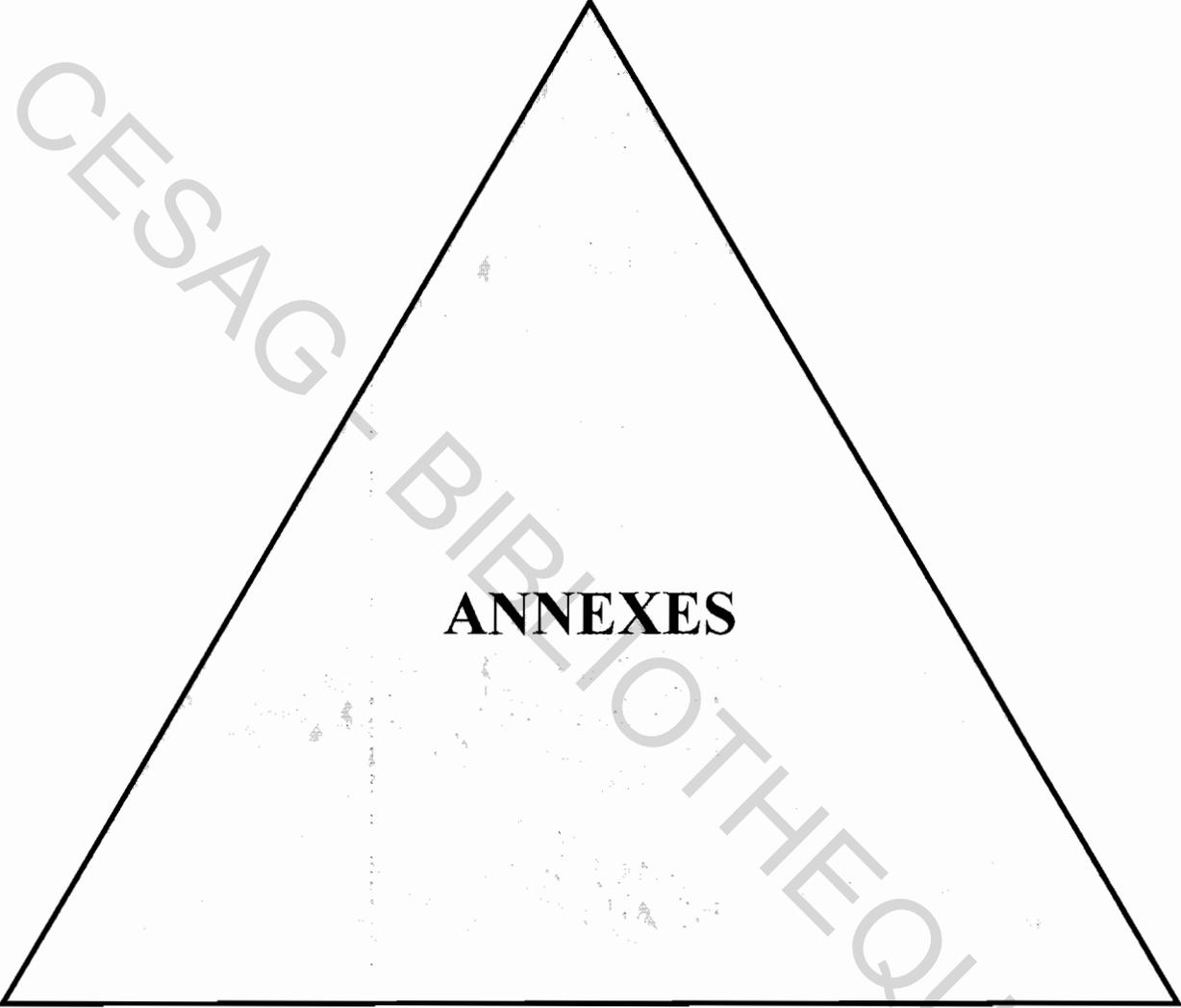
32. LA CROIX Elisabeth / MEILLE Bernard (2004), Le financement des entreprises en difficulté de trésorerie, *Revue française de comptabilité*, n°364 mars 2004, p.14-27.

33. MEYSSONNIER François/RASOLOFO-DISTLER Fana (2008), Le contrôle de gestion entre responsabilité globale et performance économique : le cas d'une entreprise sociale pour l'habitat, *La Revue de l'Association Francophone de Comptabilité*, Tome 14, Volume 2, décembre 2008, P. 107-122.

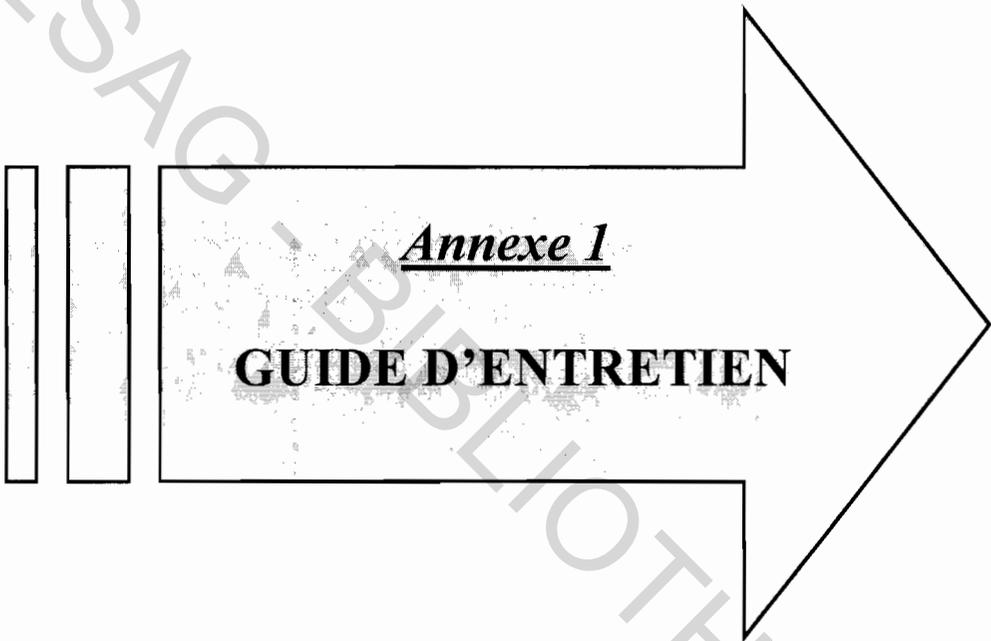
**Sites Web:**

34. Conseil Services Communication, *Analyse financière et diagnostic d'entreprises : Principes*, [www.diagnostic-entreprise.com](http://www.diagnostic-entreprise.com), le 25 mars 2009.

35. VERNIMMEN Pierre, *Comment conduire une analyse financière*, [www.vernimmen.net](http://www.vernimmen.net), le 26 mars 2009



**ANNEXES**

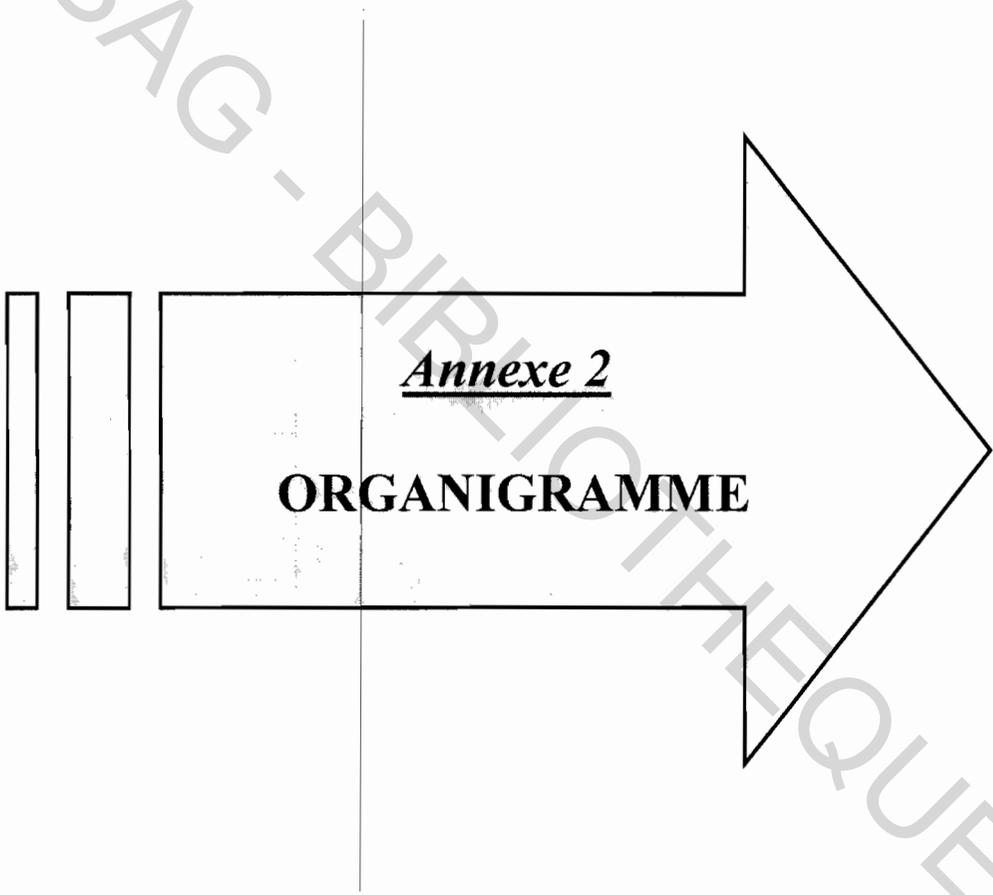


Annexe 1  
**GUIDE D'ENTRETIEN**

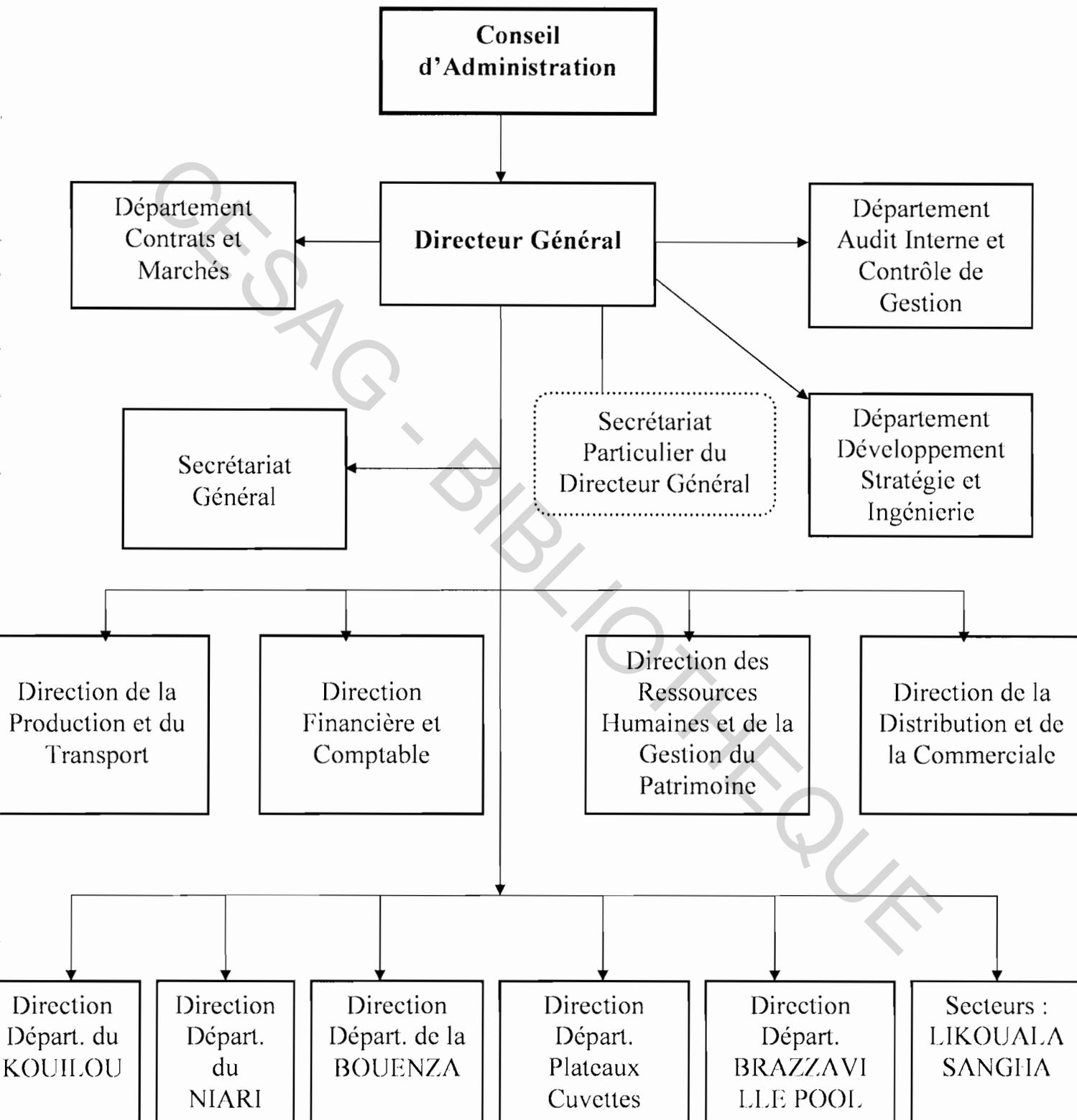
## GUIDE D'ENTRETIEN

- ❖ Quelle est la forme juridique de la SNE ?
- ❖ Quels sont les effectifs de la SNE à ce jour ?
- ❖ Comment êtes-vous organisés ?
- ❖ La société dispose t-elle d'un personnel qualifié et discipliné ?
- ❖ A combien s'élève le capital de la SNE et quelle en est la répartition ?
- ❖ Quelles sont les ressources de la société ?
- ❖ Vos états financiers sont ils à jour, si non pour quelle raisons ?
- ❖ Comment se répartit votre chiffre d'affaires au cours des cinq dernières années ?
- ❖ Quelles sont les charges indispensables au bon fonctionnement de votre entreprise ?
- ❖ Quelle est la part des charges de personnel dans les charges précitées ?
- ❖ La SNE connaît-elle des difficultés dans son fonctionnement ?
- ❖ Ces difficultés datent de quand et quelles en sont les causes ?
- ❖ L'entreprise est-elle endettée ?
- ❖ Comment expliquez vous l'endettement actuel de la société ?
- ❖ A qui la société doit elle effectivement ?
- ❖ En dépit de cet endettement, l'entreprise arrive t-elle à assurer le financement de son fonctionnement avec ses fonds propres ?
- ❖ Ces dettes sont-elles remboursées ?
- ❖ L'entreprise arrive t-elle à investir ?
- ❖ Si oui, comment finance t-elle ses investissements ?
- ❖ Peut-on parler d'équilibre financier dans votre entreprise ?
- ❖ Quelle appréciation faites vous des enjeux et des risques financiers actuels de la SNE ?
- ❖ Comment envisagez vous l'avenir de votre entreprise ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE



ORGANIGRAMME DE LA S.N.E.

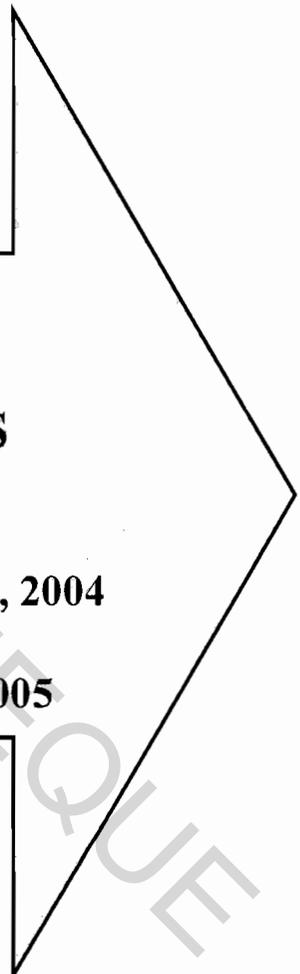


CESAG

*Annexe 3*

**ETATS FINANCIERS**

- **Bilans : 2003, 2004 et 2005**
- **Comptes de Résultat : 2003, 2004 et 2005**
- **TAFIRES : 2003, 2004 et 2005**



## BILAN - SYSTEME NORMAL

SNE

Réf.	ACTIF	Exercice 2004			Exercice 2003
		Brut	Amort./Prov.	Net	
AA	Charges immobilisées				
AB	Frais d'établissement et autres charges à répartir	0	0	0	62 492 821
AC	Primes de remboursement des obligations	0		0	0
AD	Immobilisations incorporelles				
AE	Frais de recherche et de développement	0	0	0	0
AF	Brevets, licences, logiciels	7 382 959	0	7 382 959	0
AG	Fonds commercial	0	0	0	0
AH	Autres immobilisations incorporelles	0	0	0	0
AI	Immobilisations corporelles				
AJ	Terrains	418 717 613	0	418 717 613	407 567 613
AK	Bâtiments	7 728 559 854	7 086 102 835	642 457 019	74 289 000 332
AL	Installations et agencements	59 207 692 383	50 318 633 603	8 889 058 780	8 495 397 198
AM	Matériel	7 905 343 406	7 116 086 458	789 256 948	1 043 600 547
AN	Matériel de transport	5 978 250 041	5 748 499 817	229 750 224	1 152 561 901
	Immobilisations concédées	98 608 274 826	27 077 527 072	71 530 747 754	
AP	Avances et acomptes versés sur immobilisations	136 285 667	0	136 285 667	50 703 389
AQ	Immobilisations financières				
AR	Titres de participation	0	0	0	0
AS	Autres immobilisations financières	34 335 793 267	1 836 782 592	32 499 010 675	32 494 370 675
AZ	<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISE</b>	<b>214 326 300 016</b>	<b>99 183 632 377</b>	<b>115 142 667 639</b>	<b>117 995 694 476</b>
BA	Actif circulant H A O	0	0	0	0
BB	Stocks				
BC	Marchandises	0	0	0	0
BD	Matières premières et autres approvisionnements	1 023 269 270	16 048 899	1 007 220 371	933 215 961
BE	En-cours	0	0	0	0
BF	Produits fabriqués	0	0	0	0
BG	Créances et emplois assimilés				
BH	Fournisseurs, avances versés	1 079 284 179	15 000 000	1 064 284 179	797 103 510
BI	Clients	81 478 617 859	12 834 534 166	68 644 083 693	60 496 694 618
BJ	Autres créances	8 180 848 093	0	8 180 848 093	5 357 339 247
BK	<b>TOTAL ACTIF CIRCULANT</b>	<b>91 762 019 401</b>	<b>12 865 583 065</b>	<b>78 896 436 336</b>	<b>67 584 353 336</b>
	Trésorerie - Actif				
BCQ	Titres de placement	0	0	0	0
BR	Valeurs à encaisser	41 943 390	0	41 943 390	30 293 557
BS	Banques, chèques postaux, caisse	7 076 728 972	76 672 298	7 000 056 674	6 691 763 281
BT	<b>TOTAL TRESORERIE - ACTIF</b>	<b>7 118 672 362</b>	<b>76 672 298</b>	<b>7 042 000 064</b>	<b>6 722 056 838</b>
BU	écarts de conversion - Actif (perte probable de change)	0		0	0
	Comptes de liaison - Actif	185 399 725 545		185 399 725 545	177 877 947 664
	Comptes de virements - Actif	6 391 989 595		6 391 989 595	1 244 110 548
BZ	<b>TOTAL GENERAL (AZ + BK + BT + BU)</b>	<b>504 998 706 919</b>	<b>112 125 887 740</b>	<b>392 872 819 179</b>	<b>371 424 162 862</b>

**BILAN - SYSTEME NORMAL**
**SNE**

Réf	PASSIF (avant répartition)	Exercice 2004	Exercice 2003
	<b>CAPITAUX PROPRES ET RESSOURCES ASSIMILEES</b>		
CA	Capital	23 483 494 919	23 483 494 919
CB	Actionnaires capital non appelé	0	0
CC	Primes et réserves		
CD	Primes d'apport, d'émission de fusion	0	0
CE	Ecart de réévaluation	7 949 230 704	7 949 230 704
CF	Réserves indisponibles	281 865 986	281 865 986
CG	Réserves libres	862 525 236	862 525 236
CH	Réport à nouveau	-68 920 246 705	59 137 687 043
CI	<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>-1 772 115 447</b>	<b>-9 825 515 514</b>
CK	Autres capitaux propres		
CL	Subventions d'investissement	0	0
CM	Provisions réglementées et fonds assimilés	0	0
CP	<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>-38 115 245 307</b>	<b>-36 386 085 712</b>
	<b>DETTES FINANCIERES ET RESSOURCES ASSIMILEES</b>		
DA	Emprunts	27 878 027 790	28 210 294 848
DB	Dettes de crédit-bail et contrats assimilés	98 608 274 826	98 608 274 826
DC	Dettes financières diverses	31 206 073 414	31 025 742 943
DD	Provisions financières pour risques et charges	5 377 800 984	4 557 661 580
	Dépréciation des droits du concédant	-27 077 527 072	-25 105 361 575
DF	<b>TOTAL DETTES FINANCIERES</b>	<b>135 992 649 942</b>	<b>137 296 612 622</b>
DG	<b>TOTAL RESSOURCES STABLES (CP + DF)</b>	<b>97 877 404 635</b>	<b>100 910 526 910</b>
	<b>Passif circulant</b>		
DH	Dettes circulantes et ressources assimilées H.A.U	538 943 643	334 605 803
DI	Clients, avances reçues	1 545 332	0
DJ	Fournisseurs d'exploitation	38 039 358 868	33 513 948 816
DK	Dettes fiscales	29 302 951 569	25 347 248 781
DL	Dettes sociales	23 515 576 554	23 274 211 124
DM	Autres dettes	7 088 178 421	3 710 412 416
DN	Risques provisionnés	0	14 000
DP	<b>TOTAL PASSIF CIRCULANT</b>	<b>98 486 554 387</b>	<b>86 180 440 940</b>
	<b>Trésorerie - Passif</b>		
DQ	Banques, crédit d'escompte	0	0
DR	Banques, crédit de trésorerie	164 119 314	0
DS	Banques, découverts	1 677 190 520	2 731 979 176
DT	<b>TOTAL TRESORERIE PASSIF</b>	<b>1 841 309 834</b>	<b>2 731 979 176</b>
DV	Ecart de conversion-Passif (gain probable de change)	0	0
	<b>Comptes de liaison - Passif</b>		
	Comptes de liaisons	187 446 696 690	179 927 425 036
	Comptes de virements - Passif	7 220 853 633	1 673 790 800
DZ	<b>TOTAL GENERAL (DG + DP + DT + DV)</b>	<b>392 872 819 179</b>	<b>371 424 162 862</b>

- COMPTE DE RESULTAT - SYSTEME NORMAL

CHARGES		Exercice 2004	Exercice 2003
<b>ACTIVITE D' EXPLOITATION</b>			
Achats de marchandises		0	47 092 683
- Variation de stocks (- ou +)		10 000	0
<i>(Marge brute sur marchandises TB)</i>			
Achats de matières premières et fournitures liées		6 137 496 937	6 623 851 378
- Variation de stocks (- ou +)		-41 041 219	0
<i>(Marge brute sur matières TG)</i>			
Autres achats		1 745 592 592	1 387 500 968
- Variation de stocks (- ou +)		-32 963 191	151 753 175
Transports		295 564 732	462 980 853
Services extérieurs		1 810 241 400	2 097 700 859
Impôts et taxes		540 756 966	558 564 685
Autres charges		816 339 760	8 467 401 727
<i>(Valeur ajoutée voir TN)</i>			
Charges de personnel		8 273 395 578	9 469 802 148
dont personnel extérieur		14 381 130	10 025 659
<i>(Excédent brut d'exploitation voir TQ)</i>			
Dotations aux amortissements et aux provisions		2 711 399 560	2 574 290 888
<b>Total des charges d'exploitation</b>		<b>22 256 793 115</b>	<b>31 840 939 364</b>
<i>(Résultat d'exploitation voir TX)</i>			
<b>ACTIVITE FINANCIERE</b>			
Frais financiers		108 255 298	22 244 602
Pertes de change		0	0
Dotations aux amortissements et aux provisions		18 758 203	31 842 200
<b>Total des charges financières</b>		<b>127 013 501</b>	<b>54 086 802</b>
<i>(Résultat financier voir UG)</i>			
<b>Total des charges des activités ordinaires</b>		<b>22 383 806 616</b>	<b>31 895 026 166</b>
<i>(Résultat des activités ordinaires voir UI)</i>			
<b>HORS ACTIVITES ORDINAIRES (H.A.O)</b>			
Valeurs comptables des cessions d'immobilisation		0	0
Charges H.A.O		494 477 905	229 209 691
Dotations H.A.O		0	0
<b>Total des charges H.A.O</b>		<b>494 477 905</b>	<b>229 209 691</b>
<i>(Résultat H.A.O voir UY)</i>			
Participation des travailleurs		0	0
Impôts sur le résultat		0	0
<b>Total participation et impôts</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL GENERAL DES CHARGES (SH + SN + SS)</b>		<b>22 878 284 521</b>	<b>32 124 235 857</b>
<i>(Résultat net voir UZ)</i>			

S  
N  
E

**C - COMPTE DE RESULTAT - SYSTEME NORMAL**

Réf	PRODUITS	(Crédit)	Exercice 2004	Exercice 2003
	<b>ACTIVITE D'EXPLOITATION</b>			
TA	Ventes de marchandises		812 591	0
TB	MARGE BRUTE SUR MARCHANDISES	802 591 -47 092 683		
TC	Ventes de produits fabriqués		0	0
TD	Travaux, services vendus		18 857 213 855	17 937 217 591
TE	Production stockée (ou destockage)		0	0
TF	Production immobilisée		0	0
TG	MARGE BRUTE SUR MATIERES	12 760 758 137 11 313 366 213		
TH	Produits accessoires		189 698 560	109 221 457
TI	CHIFFRE D'AFFAIRES <sup>(1)</sup> (TA + TC + TD + TH)	19 047 725 006 18 046 439 048		
TJ	Subventions d'exploitation		0	2 400
TL	Autres produits		1 793 724 927	4 105 488 576
TN	VALEUR AJOUTEE	9 569 451 952 2 355 083 696		
TQ	EXCEDENT BUT D'EXPLOITATION	1 296 056 374 -7 114 718 452		
TS	Reprises de provisions		222 064 537	116 800 649
TT	Transferts de charges		0	0
TW	Total des produits d'exploitation		21 063 514 466	22 268 730 673
TX	RESULTAT D'EXPLOITATION	1 193 278 649 -9 572 208 691		
	<b>ACTIVITE FINANCIERE</b>			
UA	Revenus financiers		23 914 675	26 999 670
UC	Gains de change		0	0
UD	Reprises de provisions		14 000	2 990 000
UE	Transferts de charges		0	0
UF	Total des produits financiers		23 928 675	29 989 670
UG	RESULTAT FINANCIER (+ ou -)	-103 084 826 -24 097 132		
UH	Total des produits des activités ordinaires		21 087 443 141	22 298 720 343
UI	RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES	1 296 363 475 -9 596 305 823		
	<b>HORS ACTIVITES ORDINAIRES (H.A.O)</b>			
UK	Produits des cessions d'immobilisations		0	0
UL	Produits H.A.O		14 860 288	0
UM	Reprises H.A.O sur dotations et subventions		3 865 645	0
UN	Transferts de charges		0	0
UO	Total des produits H.A.O		18 725 933	0
UP	RESULTAT H.A.O (+ ou -)	-475 751 972 -229 209 691		
UT	TOTAL GENERAL DES PRODUITS (UH + UO)		21 106 169 074	22 298 720 343
UZ	RESULTAT NET (UT - ST) (+ ou -)	1 772 115 447 -9 825 515 514		

 S  
N  
E

TABLEAU FINANCIER DES RESSOURCES ET EMPLOIS (TAFIRE)

S.N.E

2e PARTIE TABLEAU

Ref		Exercice 2004		Exercice 2003
		Emplois	Ressources	(E + R + )
	<b>V FINANCEMENT INTERNE</b>			
FL	Dividendes (emplois)/C A F G (Ressources)	0	735 977 779	7 339 173 075
	<b>VI FINANCEMENT PAR LES CAPITAUX PROPRES</b>			
FM	Augmentations de capital par apports nouveaux		0	0
FN	Subventions d'investissement		0	0
FP	Prelevements sur le Capital (y compris retraits de l'exportant)	0		0
	<b>VII FINANCEMENT PAR DE NOUVEAUX EMPRUNTS</b>			
FG	Emprunts (1)		0	0
FR	Autres dettes financières (1)		182 326 563	0
FS	<b>C - RESSOURCES NETTES DE FINANCEMENT</b>	0	918 304 342	7 339 173 075
FT	<b>D - EXCEDENT OU INSUFFISANCE DE FINANCEMENT (C - B)</b>	0	294 392 568	7 006 970 816
	<b>VIII VARIATION DE LA TRESORERIE</b>			
FU	Tresorerie nette à la clôture de l'exercice + ou	5 200 690 230	5 200 690 230	0
FV	à l'ouverture de l'exercice + ou	4 906 297 662	4 906 297 662	0
FW	<b>VARIATION TRESORERIE (+ si emplois, - si ressources)</b>	294 392 568	294 392 568	0
	Contrôle (1) - VIII avec signe opposé			

Note 1. IV, V, VI, VII en termes de flux, alors que II, III, V, VIII différences bilançales.

CONTROLE (à partir des masses des bilans N et N - 1)		Emplois	Ressources
Variation du fonds de roulement (F d R)	F d R (N) - F d R (N - 1)	227 051 290	0
Variation du B.F. global (B.F.G.)	B.F.G (N) - B.F.G (N - 1)	0	517 443 858
Variation de la trésorerie (T)	T(N) - T(N - 1)	294 392 568	0
<b>TOTAL</b>		517 443 858	517 443 858

TABLEAU FINANCIER DES RESSOURCES ET EMPLOIS (TAFIRE)

S.N.E -

2e PARTIE TABLEAU

Rét		Exercice 2004		Exercice 2003
		Emplois	Ressources	(E - ; R +)
	<b>I. INVESTISSEMENTS ET DESINVESTISSEMENTS</b>			
FA	Charges immobilisées (augmentations dans l'exercice)	0		0
	<b>Croissance interne</b>			
FB	Acquisitions/Cessions d'immo. Incorporelles	7 382 959	0	0
FC	Acquisitions/Cessions d'immobilisations corporelles	858 399 299	63 329 766	0
	<b>Croissance externe</b>			
FD	Acquisitions/Cessions d'immobilisations financières	5 000 000	360 000	0
FF	<b>INVESTISSEMENT TOTAL</b>	<b>807 092 482</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
FG	<b>II. VARIATION DU BESOIN DE FINANCEMENT D'EXPLOITATION</b>	<b>0</b>	<b>313 106 018</b>	<b>-332 202 259</b>
FA	<b>A - EMPLOIS ECONOMIQUES A FINANCER (FF + FG)</b>	<b>493 986 464</b>	<b>0</b>	<b>-332 202 259</b>
FI	<b>III. EMPLOIS/RESSOURCES (Var. B.F., H.A.O.)</b>	<b>0</b>	<b>204 337 840</b>	<b>0</b>
FJ	<b>IV. EMPLOIS FINANCIERS (1)</b> Remboursement (selon échéancier) des emprunts et dettes financières  (1) A l'exclusion des remboursements anticipés portés en VII	<b>334 263 150</b>		<b>0</b>
FK	<b>B - EMPLOIS TOTAUX A FINANCER</b>	<b>623 911 774</b>	<b>0</b>	<b>-332 202 259</b>

BIBLIOTHEQUE

**TABLEAU FINANCIER DES RESSOURCES ET EMPLOIS (TAFIRE)**

**S.N.E**

\* VARIATION DU BESOIN DE FINANCEMENT D'EXPLOITATION (B.F.E)

Var. B.F.E = Var. Stocks + Var. Créances + Var. Dettes circulantes

Variation des stocks : N - (N - 1)	Emplois augmentation (+)	Ressources diminution (-)
(BC) Marchandises	0	0
(BD) Matières premières	74 004 410	0
(BE) En-cours	0	0
(BF) Produits fabriqués	0	0
<i>Total</i>	<i>74 004 410</i>	<i>0</i>
<b>(A) Variation globale nette des stocks</b>	<b>74 004 410</b>	<b>0</b>

Variation des créances : N - (N - 1)	Emplois augmentation (+)	Ressources diminution (-)
(BH) Fournisseurs, avances versées	262 234 310	0
(BI) Clients	8 122 379 377	0
(BJ) Autres créances	2 746 555 612	0
(BU) Ecart de conversion - Actif	0	0
Comptes de liaison - Actif	7 521 777 881	0
Comptes de virements - Actif	5 147 879 047	0
<i>Total</i>	<i>23 800 826 227</i>	<i>0</i>
<b>(B) Variation globale nette des créances</b>	<b>23 800 826 227</b>	<b>0</b>

Variation des dettes circulantes : N - (N - 1)	Emplois diminution (-)	Ressources augmentation (+)
(DI) Clients, avances reçues	0	5 177 006
(DJ) Fournisseurs d'exploitation	0	4 520 463 693
(DK) Dettes fiscales	0	3 955 702 788
(DL) Dettes sociales	0	241 365 430
(DM) Autres dettes	0	2 398 887 251
(DN) Risques provisionnés	14 000	0
(DV) Ecart de conversion - Passif	0	0
Comptes de liaison - Passif	0	7 519 271 654
Comptes de virements - Passif	0	5 547 062 833
<i>Total</i>	<i>14 000</i>	<i>24 187 950 655</i>
<b>(C) Variation globale nette des dettes circulantes</b>	<b>0</b>	<b>24 187 936 655</b>

<b>VARIATION DU B.F.E. = (A) + (B) + (C)</b>	<b>0</b>	<b>313 106 013</b>
--	----------	--------------------

\* EXCEDENT DE TRESORERIE D'EXPLOITATION

E.T.E = E.B.E - Variation B.F.E. - Production immobilisée

	N	N - 1
Excédent brut d'exploitation	1 296 056 374	-7 114 718 452
- Variation du B.F.E. (- si emplois, + si ressources)	313 106 018	-332 202 259
- Production immobilisée	0	0
<b>EXCEDENT DE TRESORERIE D'EXPLOITATION</b>	<b>1 609 162 392</b>	<b>-7 446 920 711</b>

S.N.E

I<sup>re</sup> PARTIE : DETERMINATION DES SOLDES FINANCIERS DE L'EXERCICE N

\* CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT GLOBALE (C.A.F.G.)

C.A.F.G = Excedent brut d'exploitation (E.B.E)  
 - Charges decaissables restantes  
 + Produits encaissables restants

		E B E	1 296 056 374
(SA) Frais financiers	108 255 798	(TT) Transferts de charges d'exploitation	0
(SC) Pertes de change	0	(UA) Revenus financiers	23 914 675
(SL) Charges H A O	494 477 905	(UC) Gains de change	0
(SQ) Participation	0	(UE) Transferts de charges financieres	0
(SR) Impôt sur le resultat	0	(UL) Produits H A O	14 874 288
		(UN) Transferts de charges H A O	3 965 645
<b>Total (I)</b>	<b>602 733 203</b>	<b>Total (II)</b>	<b>1 338 710 982</b>

C.A.F.G = Total (II) - Total (I)

C.A.F.G = 735 977 779

\* AUTOFINANCEMENT (A.F.)

A.F = C.A.F.G - Distributions de dividendes dans l'exercice

Distributions de dividendes dans l'exercice

AUTOFINANCEMENT 735 977 779

BIBLIOTHEQUE

## BILAN - SYSTEME NORMAL

S.N.E

Ref.	ACTIF	Exercice 2003			Exercice 2002
		Brut	Amort./Prov.	Net	Net
AA	Charges immobilisées				
AB	Frais d'établissement et autres charges à répartir	62 492 821	0	62 492 821	230 224 454
AC	Primes de remboursement des obligations	0			
AD	Immobilisations incorporelles				
AE	Frais de recherche et de développement	0	0	0	137 701 548
AF	Brevets, licences, logiciels	0	0	0	0
AG	Fonds commercial	0	0	0	0
AH	Autres immobilisations incorporelles	0	0	0	0
AI	Immobilisations corporelles				
AJ	Terrains	407 587 813	0	407 587 813	360 367 813
AK	Bâtiments	8 273 923 194	7 487 836 113	786 087 081	1 894 075 162
AL	Installations et agencements	58 783 790 042	50 288 392 844	8 495 397 198	9 389 546 213
AM	Matériel	7 235 732 890	6 192 132 143	1 043 600 547	925 947 950
AN	Matériel de transport	5 829 214 621	4 676 652 720	1 152 561 901	508 707 707
	Immobilisations concédées	98 608 274 826	25 105 361 575	73 502 913 251	75 475 078 748
AP	Avances et acomptes versés sur immobilisations	50 703 389	0	50 703 389	20 489 285
AQ	Immobilisations financières				
AR	Titres de participation	0	0	0	0
AS	Autres immobilisations financières	34 331 153 267	1 836 782 592	32 494 370 675	35 839 868 944
AZ	<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISE</b>	<b>213 582 852 463</b>	<b>95 587 157 987</b>	<b>117 995 694 476</b>	<b>124 506 604 528</b>
BA	Actif circulant H.A.O.	0	0	0	0
BB	Stocks				
BC	Marchandises		10 408 207	10 408 207	0
BD	Matières premières et autres approvisionnements	1 571 854 449	628 230 281	943 624 168	972 877 308
BE	En-cours	0	0	0	0
BF	Produits fabriqués	0	0	0	0
BG	Créances et emplois assimilés				
BH	Fournisseurs, avances versées	797 103 510	0	797 103 510	410 000
BI	Clients	73 177 522 747	12 680 828 129	60 496 694 618	55 547 733 904
BJ	Autres créances	5 357 339 247	0	5 357 339 247	4 412 873 318
BK	<b>TOTAL ACTIF CIRCULANT</b>	<b>80 903 819 953</b>	<b>13 319 466 617</b>	<b>67 584 353 336</b>	<b>60 933 894 530</b>
	Trésorerie - Actif				
BQ	Titres de placement	0	0	0	0
BR	Valeurs à encaisser	30 293 557	0	30 293 557	26 597 566
BS	Banques, chèques postaux, caisse	6 768 435 579	76 672 298	6 691 763 281	5 480 273 541
BT	<b>TOTAL TRÉSORERIE - ACTIF</b>	<b>6 798 729 136</b>	<b>76 672 298</b>	<b>6 722 056 838</b>	<b>5 506 871 107</b>
BU	Ecarts de conversion - Actif (perte probable de change)	0		0	0
	Comptes de liaison - Actif	177 877 947 664		177 877 947 664	168 708 842 048
	Comptes de virements - Actif	1 248 110 248		1 248 110 248	1 181 477 476
BZ	<b>TOTAL GENERAL (AZ + BK + BT + BU)</b>	<b>480 407 459 764</b>	<b>108 983 296 902</b>	<b>371 424 162 862</b>	<b>358 837 689 689</b>

## BILAN - SYSTEME NORMAL

S.N.E

Réf	PASSIF (avant répartition)	Exercice 2003	Exercice 2002
	<b>CAPITAUX PROPRES ET RESSOURCES ASSIMILEES</b>		
CA	Capital	23 483 494 919	23 483 494 919
CB	Actionnaires capital non appelé	0	0
CC	Primes et réserves		
CD	Primes d'apport, d'émission de fusion	0	0
CE	Ecart de réévaluation	7 949 230 704	7 949 230 704
CF	Réserves indisponibles	281 865 986	281 865 986
CG	Réserves libres	862 525 236	862 525 236
CH	Réport à nouveau	-59 137 687 043	-53 070 860 221
CI	<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>-9 825 515 514</b>	<b>-6 066 826 822</b>
CK	Autres capitaux propres		
CL	Subventions d'investissement	0	0
CM	Provisions réglementées et fonds assimilés	0	0
CP	<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>-36 386 085 712</b>	<b>-26 560 570 198</b>
	<b>DETTES FINANCIERES ET RESSOURCES ASSIMILEES</b>		
DA	Emprunts	28 210 294 848	27 110 215 325
DB	Dettes de crédit-bail et contrats assimilés	98 608 274 826	98 608 274 826
DC	Dettes financières diverses	31 025 742 943	30 886 691 548
DD	Provisions financières pour risques et charges	4 557 661 580	4 386 806 879
	Dépréciation des droits du concédant	-25 105 361 575	-23 133 196 078
DF	<b>TOTAL DETTES FINANCIERES</b>	<b>137 296 612 622</b>	<b>137 858 792 500</b>
DG	<b>TOTAL RESSOURCES STABLES (CP + DF)</b>	<b>100 910 526 910</b>	<b>111 298 222 302</b>
	<b>Passif circulant</b>		
DH	Dettes circulantes et ressources assimilées H.A.O	334 605 803	24 115 067
DI	Clients, avances reçues	0	99 341
DJ	Fournisseurs d'exploitation	33 513 948 816	28 958 703 024
DK	Dettes fiscales	25 347 248 781	21 562 828 775
DL	Dettes sociales	23 274 211 124	22 053 904 495
DM	Autres dettes	3 710 412 416	2 170 556 539
DN	Risques provisionnés	14 000	994 784
DP	<b>TOTAL PASSIF CIRCULANT</b>	<b>86 180 440 940</b>	<b>74 771 202 025</b>
	<b>Trésorie - Passif</b>		
DQ	Banques, crédit d'escompte	0	0
DR	Banques, crédit de trésorerie	0	0
DS	Banques, découverts	2 731 979 176	2 237 429 904
DT	<b>TOTAL TRESORERIE PASSIF</b>	<b>2 731 979 176</b>	<b>2 237 429 904</b>
DV	Ecart de conversion-Passif (gain probable de change)	0	0
	Comptes de liaison - Passif	179 927 425 036	168 705 931 089
	Comptes de virements - Passif	1 673 790 800	1 824 904 369
DZ	<b>TOTAL GENERAL (DG + DP + DT + DV)</b>	<b>371 424 162 862</b>	<b>358 837 689 689</b>

C - COMPTE DE RESULTAT - SYSTEME NORMAL

Réf.	CHARGES (Débit)	Exercice 2003	Exercice 2002
<b>ACTIVITE D' EXPLOITATION</b>			
RA	Achats de marchandises	47 092 683	479 999
RB	- Variation de stocks (- ou +) <i>(Marge brute sur marchandises TB)</i>	0	3 137 975
RC	Achats de matières premières et fournitures liées	6 623 851 378	6 419 829
RD	- Variation de stocks (- ou +) <i>(Marge brute sur matières TG)</i>	0	538 546 649
RE	Autres achats	1 387 500 968	7 520 611 120
RH	- Variation de stocks (- ou +)	151 753 175	22 141 988
RI	Transports	462 980 853	267 166 995
RJ	Services extérieurs	2 097 700 859	2 078 941 558
RK	Impôts et taxes	558 564 685	542 090 499
RL	Autres charges <i>(Valeur ajoutée voir TN)</i>	8 467 401 727	625 401 119
RP	Charges de personnel <i>dont personnel extérieur</i>	9 469 802 148 10 025 659	8 726 296 527 8 076 408
RQ	<i>(Excédent brut d'exploitation voir TQ)</i>		
RS	Dotations aux amortissements et aux provisions	2 574 290 888	5 009 088 949
RW	<b>Total des charges d'exploitation</b>	<b>31 840 939 364</b>	<b>25 340 323 207</b>
<i>(Résultat d'exploitation voir TX)</i>			
<b>ACTIVITE FINANCIERE</b>			
SA	Frais financiers	22 244 602	134 279 662
SC	Pertes de change	0	0
SD	Dotations aux amortissements et aux provisions	31 842 200	0
SE	<b>Total des charges financières</b>	<b>54 086 802</b>	<b>134 279 662</b>
<i>(Résultat financier voir UG)</i>			
SH	<b>Total des charges des activités ordinaires</b>	<b>31 895 026 166</b>	<b>25 474 602 869</b>
<i>(Résultat des activités ordinaires voir UI)</i>			
<b>HORS ACTIVITES ORDINAIRES (H.A.O)</b>			
SK	Valeurs comptables des cessions d'immobilisation	0	0
SL	Charges H.A.O	229 209 691	152 622 423
SM	Dotations H.A.O	0	0
SN	<b>Total des charges H.A.O</b>	<b>229 209 691</b>	<b>152 622 423</b>
<i>(Résultat H.A.O voir UP)</i>			
SQ	Participation des travailleurs	0	0
SR	Impôts sur le résultat	0	0
SS	<b>Total participation et impôts</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
ST	<b>TOTAL GENERAL DES CHARGES (SH + SN + SS)</b>	<b>32 124 235 857</b>	<b>25 627 225 292</b>
<i>(Résultat net voir UZ)</i>			

S  
·  
N  
·  
E

COMPTES DE RESULTAT - SYSTEME NORMAL

Réf	PRODUITS	(Crédit)	Exercice 2003	Exercice 2002
	<b>ACTIVITE D'EXPLOITATION</b>			
TA	Ventes de marchandises		0	0
TB	MARGE BRUTE SUR MARCHANDISES	-47 092 683	-3 617 974	
TC	Ventes de produits fabriqués		0	0
TD	Travaux, services vendus		17 937 217 591	17 403 794 386
TE	Production stockée (ou déstockage)		0	0
TF	Production immobilisée		0	0
TG	MARGE BRUTE SUR MATIERES	11 313 366 213	16 858 827 908	
TH	Produits accessoires		109 221 457	300 897 027
TI	CHIFFRE D'AFFAIRES (*) (TA + TC + TD + TH)	18 046 439 048	17 704 691 413	
TK	Subventions d'exploitation		2 400	0
TL	Autres produits		4 105 488 576	1 776 102 321
TN	VALEUR AJOUTEE	2 355 083 696	7 875 856 003	
TO	EXCEDENT BUT D'EXPLOITATION	-7 114 718 452	-850 440 524	
TS	Reprises de provisions		116 800 649	0
TT	Transferts de charges		0	78 126 027
TW	<b>Total des produits d'exploitation</b>		<b>22 268 730 673</b>	<b>19 558 919 761</b>
TX	RESULTAT D'EXPLOITATION	-9 572 208 691	-5 781 403 446	
	<b>ACTIVITE FINANCIERE</b>			
UA	Revenus financiers		26 999 670	1 478 709
UC	Gains de change		0	0
UD	Reprises de provisions		2 990 000	0
UE	Transferts de charges		0	0
UF	<b>Total des produits financiers</b>		<b>29 989 670</b>	<b>1 478 709</b>
UG	RESULTAT FINANCIER (+ ou -)	-24 087 132	-132 800 953	
UH	<b>Total des produits des activités ordinaires</b>		<b>22 298 720 343</b>	<b>19 560 398 470</b>
UI	RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES	-9 596 305 823	-5 914 204 399	
	<b>HORS ACTIVITES ORDINAIRES (H.A.O)</b>			
UK	Produits des cessions d'immobilisations		0	0
UL	Produits H.A.O		0	0
UM	Reprises H.A.O sur dotations et subventions		0	0
UN	Transferts de charges		0	0
UO	<b>Total des produits H.A.O</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
UP	RESULTAT H.A.O. (+ ou -)	-229 209 691	-152 622 423	
UJ	<b>TOTAL GENERAL DES PRODUITS (UH + UO)</b>		<b>22 298 720 343</b>	<b>19 560 398 470</b>
UZ	RESULTAT NET (UT - ST) (+ ou -)	-9 825 515 514	-6 066 826 822	

S  
·  
N  
·  
E

TABLEAU FINANCIER DES RESSOURCES ET EMPLOIS (TAFIRE)

S.N.E

2e PARTIE TABLEAU

Réf		Exercice 2003		Exercice 2002
		Emplois	Ressources	(E - ; R + )
	<b>V. FINANCEMENT INTERNE</b>			
FL	Dividendes ( emplois)/C.A.F.G. (Ressources)	7 339 173 075	0	-1 057 737 873
	<b>VI. FINANCEMENT PAR LES CAPITAUX PROPRES</b>			
FM	Augmentations de capital par apports nouveaux		0	0
FN	Subventions d'investissement		0	0
FP	Prélèvements sur le Capital (y compris retraits de l'exploitant)	0		0
	<b>VII FINANCEMENT PAR DE NOUVEAUX EMPRUNTS</b>			
FQ	Emprunts(1)		1 100 079 523	0
FR	Autres dettes financières (1)		142 523 057	0
FS	<b>C - RESSOURCES NETTES DE FINANCEMENT</b>	<b>6 096 570 495</b>	<b>0</b>	<b>-1 057 737 873</b>
FT	<b>D - EXCÉDENT OU INSUFFISANCE DE FINANCEMENT (C - B)</b>	<b>1 236 321 673</b>	<b>0</b>	<b>-1 325 131 734</b>
	<b>VIII VARIATION DE LA TRESORERIE</b>			
FU	Trésorerie nette à la clôture de l'exercice + ou -	3 990 077 662	0	3 289 441 203
FV	à l'ouverture de l'exercice + ou -	3 289 441 203	0	3 346 113 501
FW	<b>VARIATION TRESORERIE : (+ si emplois, - si ressources)</b>	<b>720 636 459</b>	<b>0</b>	<b>-76 672 298</b>
	Contrôle : D = VIII avec signe opposé			

Nota : I, N, V, VI, VII en termes de flux, alors que II, III, VIII différences "bilanaires"

CONTRÔLE (à partir des masses des bilans N et N - 1)		Emplois	Ressources
Variation du fonds de roulement (F d R)	$F d R (N) - F d R (N - 1)$	3 876 785 340	0
Variation du B.F. global (B.F.G.)	$B.F.G.(N) - B.F.G.(N - 1)$	0	4 597 421 799
Variation de la trésorerie (T)	$T(N) - T(N - 1)$	720 636 459	0
<b>TOTAL</b>		<b>4 597 421 799</b>	<b>4 597 421 799</b>

**TABLEAU FINANCIER DES RESSOURCES ET EMPLOIS (TAFIRE)**

**S.N.E**

**I<sup>er</sup> PARTIE : DETERMINATION DES SOLDES FINANCIERS DE L'EXERCICE N**

**\* CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT GLOBALE (C.A.F.G)**

- C.A.F.G = Excédent brut d'exploitation (E.B.E)
- Charges décaissables restantes
- Produits encaissables restants

		E.B.E	-7 114 718 452
(SA) Frais financiers	22 244 602	(FT) Transferts de charges d'exploitation	0
(SC) Pertes de change	0	(UA) Revenus financiers	26 999 670
(SL) Charges H.A.O	229 209 691	(UC) Gains de change	0
(SQ) Participation	0	(UE) Transferts de charges financières	0
(SR) Impôt sur le résultat	0	(UL) Produits H.A.O	0
		(UN) Transferts de charges H.A.O	0
<b>Total (I)</b>	<b>251 454 293</b>	<b>Total (II)</b>	<b>-7 087 718 782</b>

C.A.F.G = Total (II) - Total (I)

C.A.F.G = -7 339 173 075

**\* AUTOFINANCEMENT (A.F.)**

A.F = C.A.F.G - Distributions de dividendes dans l'exercice

Distributions de dividendes dans l'exercice

**AUTOFINANCEMENT -7 339 173 075**

**TABLEAU FINANCIER DES RESSOURCES ET EMPLOIS (TAFIRE)**

**S.N.E**

\* VARIATION DU BESOIN DE FINANCEMENT D'EXPLOITATION (B.F.E)

Var B.F.E = Var. Stocks + Var. Créances + Var. Dettes circulantes

Variation des stocks : N - (N - 1)	Emplois augmentation (+)	Ressources diminution (-)
(BC) Marchandises	0	10 408 207
(BD) Matières premières	0	29 253 140
(BE) En-cours	0	0
(BF) Produits fabriqués	0	0
<i>Total</i>	0	39 661 347
<b>(A) Variation globale nette des stocks</b>	<b>0</b>	<b>39 661 347</b>

Variation des créances : N - (N - 1)	Emplois augmentation (+)	Ressources diminution (-)
(BH) Fournisseurs, avances versées	796 693 510	0
(BI) Clients	4 948 960 714	0
(BJ) Autres créances	944 465 929	0
(BU) Ecart de conversion - Actif	0	0
Comptes de liaison - Actif	11 169 105 616	0
Comptes de virements - Actif	62 633 072	0
<i>Total</i>	17 921 858 841	0
<b>(B) Variation globale nette des créances</b>	<b>17 921 858 841</b>	<b>0</b>

Variation des dettes circulantes : N - (N - 1)	Emplois diminution (-)	Ressources augmentation (+)
(DI) Clients, avances reçues	99 341	0
(DJ) Fournisseurs d'exploitation	0	4 555 245 792
(DK) Dettes fiscales	0	3 784 420 006
(DL) Dettes sociales	0	1 220 306 629
(DM) Autres dettes	0	1 539 855 877
(DN) Risques provisionnés	980 784	0
(DV) Ecart de conversion - Passif	0	0
Comptes de liaison - Passif	0	11 221 493 947
Comptes de virements - Passif	151 113 569	0
<i>Total</i>	152 193 694	22 321 322 251
<b>(C) Variation globale nette des dettes circulantes</b>	<b>0</b>	<b>22 169 128 557</b>

<b>VARIATION DU B.F.E. = (A) + (B) + (C)</b>	<b>0</b>	<b>4 286 931 063</b>
--	----------	----------------------

\* EXCEDENT DE TRESORERIE D'EXPLOITATION

E.T.E = E.B.E - Variation B.F.E. - Production immobilisée

	N	N - 1
Excédent brut d'exploitation	-7 114 718 452	-850 440 524
- Variation du B.F.E. (- si emplois; + si ressources)	4 286 931 063	267 393 861
- Production immobilisée	0	0
<b>EXCEDENT DE TRESORERIE D'EXPLOITATION</b>	<b>-2 827 787 389</b>	<b>-583 046 663</b>

TABLEAU FINANCIER DES RESSOURCES ET EMPLOIS (TAFIRE)

S.N.E

2e PARTIE : TABLEAU

Réf		Exercice 2003		Exercice 2002
		Emplois	Ressources	(E - ; R +)
	<b>I. INVESTISSEMENTS ET DESINVESTISSEMENTS</b>			
FA	Charges immobilisées (augmentations dans l'exercice)	0		0
	<b>Croissance Interne</b>			
FB	Acquisitions/Cessions d'immo Incorporelles	0	0	0
FC	Acquisitions/Cessions d'immobilisations corporelles	855 032 094	0	0
	<b>Croissance externe</b>			
FD	Acquisitions/Cessions d'immobilisations financières	9 075 000	3 102 571 276	0
FF	<b>INVESTISSEMENT TOTAL</b>	0	2 238 464 182	0
FG	<b>II. VARIATION DU BESOIN DE FINANCEMENT D'EXPLOITATION</b>	0	4 286 931 063	267 393 861
FH	<b>A - EMPLOIS ECONOMIQUES A FINANCER (FF + FG)</b>	0	6 525 395 245	267 393 861
FI	<b>III. EMPLOIS/RESSOURCES (Var. B.F., H.A.O)</b>	0	310 490 736	0
FJ	<b>IV EMPLOIS FINANCIERS (1)</b> Remboursement (selon échéancier) des emprunts et dettes financières	1 975 637 159		0
	(1) A l'exclusion des remboursements anticipés portés en VII			
FK	<b>B - EMPLOIS TOTAUX A FINANCER</b>	0	4 860 248 822	267 393 861

BIBLIOTHEQUE

## BILAN - SYSTEME NORMAL

SNE

Réf.	ACTIF	Exercice 2004			Exercice 2003
		Brut	Amort /Prov	Net	
AA	Charges immobilisées				
AB	Frais d'établissement et autres charges à répartir	0	0	0	62 492 821
AC	Primes de remboursement des obligations	0		0	0
AD	Immobilisations incorporelles				
AE	Frais de recherche et de développement	0	0	0	0
AF	Brevets, licences, logiciels	7 382 959	0	7 382 959	0
AG	Fonds commercial	0	0	0	0
AH	Autres immobilisations incorporelles	0	0	0	0
AI	Immobilisations corporelles				
AJ	Terrains	418 717 613	0	418 717 613	407 567 613
AK	Bâtiments	7 728 559 854	7 086 102 835	642 457 019	74 289 000 332
AL	Installations et agencements	59 207 692 383	50 318 633 603	8 889 058 780	8 495 397 198
AM	Matériel	7 905 343 406	7 116 086 458	789 256 948	1 043 600 547
AN	Matériel de transport	5 978 250 041	5 748 499 817	229 750 224	1 152 561 901
	Immobilisations concédées	98 608 274 826	27 077 527 072	71 530 747 754	
AP	Avances et acomptes versés sur immobilisations	136 285 667	0	136 285 667	50 703 389
AQ	Immobilisations financières				
AR	Titres de participation	0	0	0	0
AS	Autres immobilisations financières	34 335 793 267	1 836 782 592	32 499 010 675	32 494 370 675
AZ	<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISE</b>	<b>214 326 300 016</b>	<b>99 183 632 377</b>	<b>115 142 667 639</b>	<b>117 995 694 476</b>
BA	Actif circulant H A O	0	0	0	0
BB	Stocks				
BC	Marchandises	0	0	0	0
BD	Matières premières et autres approvisionnements	1 023 269 270	16 048 899	1 007 220 371	933 215 961
BE	En-cours	0	0	0	0
BF	Produits fabriqués	0	0	0	0
BG	Créances et emplois assimilés				
BH	Fournisseurs, avances versés	1 079 284 179	15 000 000	1 064 284 179	797 103 510
BI	Clients	81 478 617 859	12 834 534 166	68 644 083 693	60 496 694 618
BJ	Autres créances	8 180 848 093	0	8 180 848 093	5 357 339 247
BK	<b>TOTAL ACTIF CIRCULANT</b>	<b>91 762 019 401</b>	<b>12 865 583 065</b>	<b>78 896 436 336</b>	<b>67 584 353 336</b>
	Trésorerie - Actif				
BQ	Titres de placement	0	0	0	0
BR	Valeurs à encaisser	41 943 390	0	41 943 390	30 293 557
BS	Banques, chèques postaux, caisse	7 076 728 972	76 672 298	7 000 056 674	6 691 763 281
BT	<b>TOTAL TRÉSORERIE ACTIF</b>	<b>7 118 672 362</b>	<b>76 672 298</b>	<b>7 042 000 064</b>	<b>6 722 056 838</b>
BU	Ecart de conversion - Actif (perte probable de change)	0		0	0
	Comptes de liaison - Actif	185 399 725 545		185 399 725 545	177 877 947 664
	Comptes de virements - Actif	6 391 989 595		6 391 989 595	1 244 110 548
BZ	<b>TOTAL GENERAL (AZ + BK + BT + BU)</b>	<b>504 998 706 919</b>	<b>112 125 887 740</b>	<b>392 872 819 179</b>	<b>371 424 162 862</b>

## BILAN - SYSTEME NORMAL

SNE

Réf	PASSIF (avant répartition)	Exercice 2004	Exercice 2003
	<b>CAPITAUX PROPRES ET RESSOURCES ASSIMILEES</b>		
CA	Capital	23 483 494 919	23 483 494 919
CB	Actionnaires capital non appelé	0	0
CC	Primes et réserves		
CD	Primes d'apport, d'émission de fusion	0	0
CE	Ecart de réévaluation	7 949 230 704	7 949 230 704
CF	Réserves indisponibles	281 865 986	281 865 986
CG	Réserves libres	862 525 236	862 525 236
CH	Réport à nouveau	-68 920 246 705	59 137 687 043
CI	<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>-1 772 115 447</b>	<b>-9 825 515 514</b>
CK	Autres capitaux propres		
CL	Subventions d'investissement	0	0
CM	Provisions réglementées et fonds assimilés	0	0
CP	<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>-38 115 245 307</b>	<b>-36 386 085 712</b>
	<b>DETTES FINANCIERES ET RESSOURCES ASSIMILEES</b>		
DA	Emprunts	27 878 027 790	28 210 294 848
DB	Dettes de crédit-bail et contrats assimilés	98 608 274 826	98 608 274 826
DC	Dettes financières diverses	31 206 073 414	31 025 742 943
DD	Provisions financières pour risques et charges	5 377 800 984	4 557 661 580
	Dépréciation des droits du concédant	-27 077 527 072	-25 105 361 575
DF	<b>TOTAL DETTES FINANCIERES</b>	<b>135 992 649 942</b>	<b>137 296 612 622</b>
DG	<b>TOTAL RESSOURCES STABLES (CP + DF)</b>	<b>97 877 404 635</b>	<b>100 910 526 910</b>
	<b>Passif circulant</b>		
DH	Dettes circulantes et ressources assimilées H.A.O	538 943 643	334 605 803
DI	Clients, avances reçues	1 545 332	0
DJ	Fournisseurs d'exploitation	38 039 358 868	33 513 948 816
DK	Dettes fiscales	29 302 951 569	25 347 248 781
DL	Dettes sociales	23 515 576 554	23 274 211 124
DM	Autres dettes	7 088 178 421	3 710 412 416
DN	Risques provisionnés	0	14 000
DP	<b>TOTAL PASSIF CIRCULANT</b>	<b>98 486 554 387</b>	<b>86 180 440 940</b>
	<b>Trésorerie - Passif</b>		
DQ	Banques, crédit d'escompte	0	0
DR	Banques, crédit de trésorerie	164 119 314	0
DS	Banques, découverts	1 677 190 520	2 731 979 176
DT	<b>TOTAL TRESORERIE PASSIF</b>	<b>1 841 309 834</b>	<b>2 731 979 176</b>
DV	Ecart de conersion-Passif (gain probable de change)	0	0
	Comptes de liaison - Passif	187 446 696 690	179 927 425 036
	Comptes de virements - Passif	1 220 853 633	1 673 790 800
DZ	<b>TOTAL GENERAL (DG + DP + DT + DV)</b>	<b>1 392 872 819 179</b>	<b>371 424 162 862</b>

C - COMPTE DE RESULTAT - SYSTEME NORMAL

Ref	CHARGES	Exercice 2004	Exercice 2003
<b>ACTIVITE D' EXPLOITATION</b>			
RA	Achats de marchandises	0	47 092 683
RB	- Variation de stocks (- ou +)	10 000	0
	<i>(Marge brute sur marchandises TB)</i>		
RC	Achats de matières premières et fournitures liées	6 137 496 937	6 623 851 378
RD	- Variation de stocks (- ou +)	-41 041 219	0
	<i>(Marge brute sur matières TG)</i>		
RE	Autres achats	1 745 592 592	1 387 500 968
RH	- Variation de stocks (- ou +)	-32 963 191	131 753 175
RI	Transports	295 564 732	462 980 853
RJ	Services extérieurs	1 810 241 400	2 097 700 859
RK	Impôts et taxes	540 756 966	558 564 685
RL	Autres charges	816 339 760	8 467 401 727
	<i>(Valeur ajoutée voir TN)</i>		
RP	Charges de personnel	8 273 395 578	9 469 802 148
	<i>dont personnel extérieur</i>	<i>14 381 130</i>	<i>10 075 059</i>
RQ	<i>(Excédent brut d'exploitation voir TQ)</i>		
RS	Dotations aux amortissements et aux provisions	2 711 399 560	2 574 290 888
RW	<b>Total des charges d'exploitation</b>	<b>22 256 793 115</b>	<b>31 840 939 364</b>
	<i>(Résultat d'exploitation voir TX)</i>		
<b>ACTIVITE FINANCIERE</b>			
SA	Frais financiers	108 255 298	22 244 602
C	Pertes de change	0	0
SD	Dotations aux amortissements et aux provisions	18 758 203	31 842 200
SE	<b>Total des charges financières</b>	<b>127 013 501</b>	<b>54 086 802</b>
	<i>(Résultat financier voir UG)</i>		
SH	<b>Total des charges des activités ordinaires</b>	<b>22 383 806 616</b>	<b>31 895 026 166</b>
	<i>(Résultat des activités ordinaires voir UI)</i>		
<b>HORS ACTIVITES ORDINAIRES (H.A.O)</b>			
SK	Valeurs comptables des cessions d'immobilisation	0	0
SL	Charges H.A.O	494 477 905	229 209 691
SN	Dotations H.A.O	0	0
SN	<b>Total des charges H.A.O</b>	<b>494 477 905</b>	<b>229 209 691</b>
	<i>(Résultat H.A.O voir UY)</i>		
SR	Participation des travailleurs	0	0
SR	Impôts sur le résultat	0	0
	<b>Total participation et impôts</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
ST	<b>TOTAL GENERAL DES CHARGES (SH + SN + SS)</b>	<b>22 878 284 521</b>	<b>32 124 235 857</b>
	<i>(Résultat net voir UZ)</i>		

S  
N  
E

**C - COMPTE DE RESULTAT - SYSTEME NORMAL**

Ref	PRODUITS (Crédit)	Exercice 2004	Exercice 2003
	<b>ACTIVITE D'EXPLOITATION</b>		
TA	Ventes de marchandises	812 591	0
TB	MARGE BRUTE SUR MARCHANDISES	802 591	-47 092 683
TC	Ventes de produits fabriqués	0	0
TD	Travaux, services vendus	18 857 213 855	17 937 217 591
TE	Production stockée (ou destockage)	0	0
TF	Production immobilisée	0	0
TG	MARGE BRUTE SUR MATIERES	12 760 758 137	11 313 366 213
TH	Produits accessoires	189 698 560	109 221 457
TI	CHIFFRE D'AFFAIRES (TA + TC + TD + TH)	19 047 725 006	18 046 439 048
TK	Subventions d'exploitation	0	2 400
TL	Autres produits	1 793 724 927	4 105 488 576
TN	VALEUR AJOUTEE	9 569 451 952	2 355 083 696
TQ	EXCEDENT BUT D'EXPLOITATION	1 296 056 374	-7 114 718 452
TS	Reprises de provisions	222 064 537	116 800 649
TT	Transferts de charges	0	0
TW	Total des produits d'exploitation	21 063 514 466	22 268 730 673
TX	RESULTAT D'EXPLOITATION	1 193 278 649	-9 572 208 691
	<b>ACTIVITE FINANCIERE</b>		
UA	Revenus financiers	23 914 675	26 999 670
UC	Gains de change	0	0
UD	Reprises de provisions	14 000	2 990 000
UE	Transferts de charges	0	0
UF	Total des produits financiers	23 928 675	29 989 670
UG	RESULTAT FINANCIER (+ ou -)	103 084 826	-24 097 132
UH	Total des produits des activités ordinaires	21 087 443 141	22 298 720 343
UI	RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES	1 296 363 475	-9 596 305 823
	<b>HORS ACTIVITES ORDINAIRES (H A O)</b>		
UK	Produits des cessions d'immobilisations	0	0
UL	Produits H.A.O	14 860 288	0
UM	Reprises H.A.O sur dotations et subventions	3 865 645	0
UN	Transferts de charges	0	0
UO	Total des produits H.A.O	18 725 933	0
UP	RESULTAT H A O (+ ou -)	-475 751 972	-229 209 691
UT	TOTAL GENERAL DES PRODUITS (UH + UO)	21 106 169 074	22 298 720 343
UZ	RESULTAT NET (UT - ST) (+ ou -)	1 772 115 447	-9 825 515 514

 S  
N  
E

**TABLEAU FINANCIER DES RESSOURCES ET EMPLOIS (TAFIRE)**

**S.N.E**

2e PARTIE TABLEAU

Ref		Exercice 2004		Exercice 2003
		Emplois	Ressources	(E - R +)
	<b>V FINANCEMENT INTERNE</b>			
FL	Dividendes (emplois)/C A F G (Ressources)	0	735 977 179	7 339 173 075
	<b>VI FINANCEMENT PAR LES CAPITAUX PROPRES</b>			
FM	Augmentations de capital par apports nouveaux		0	0
FN	Subventions d'investissement		0	0
FP	Prelevements sur le Capital (y compris retraits de l'exploitant)	0		0
	<b>VII FINANCEMENT PAR DE NOUVEAUX EMPRUNTS</b>			
FO	Emprunts(1)		0	0
FR	Autres dettes financières (1)		182 326 563	0
FS	<b>C - RESSOURCES NETTES DE FINANCEMENT</b>	0	918 304 342	7 339 173 075
FT	<b>D - EXCÉDENT OU INSUFFISANCE DE FINANCEMENT (C - B)</b>	0	294 392 568	-7 006 970 816
	<b>VIII VARIATION DE LA TRESORERIE</b>			
FU	Tresorerie nette à la clôture de l'exercice + ou -	5 200 690 230	5 200 690 230	4 906 297 662
FV	à l'ouverture de l'exercice + ou -	4 906 297 662	4 906 297 662	4 982 969 960
FW	<b>VARIATION TRESORERIE (+ si emplois - si ressources)</b>	294 392 568	294 392 568	-76 672 298
	Contrôle: D = VIII avec signe opposé			

Nota: I, IV, V, VI, VII, en termes de flux, alors que II, III, VIII, différences bilançales.

CONTROLE: (à partir des masses des bilans N et N - 1)		Emplois	Ressources
Variation du fonds de roulement (F d R)	F d R (N) - F d R (N - 1)	227 051 290	0
Variation du B.F. global (B.F.G.)	B.F.G (N) - B.F.G (N - 1)	0	517 443 858
Variation de la trésorerie (T)	T(N) - T(N - 1)	294 392 568	0
<b>TOTAL</b>		<b>517 443 858</b>	<b>517 443 858</b>

TABLEAU FINANCIER DES RESSOURCES ET EMPLOIS (TAFIRE)

S.N.E  
2e PARTIE TABLEAU

Réf		Exercice 2004		Exercice 2003
		Emplois	Ressources	(E - R +)
	<b>I. INVESTISSEMENTS ET DESINVESTISSEMENTS</b>			
FA	Charges immobilisées (augmentations dans l'exercice)	0		0
	<b>Croissance interne</b>			
FB	Acquisitions/Cessions d'immo. Incorporelles	7 382 959	0	0
FC	Acquisitions/Cessions d'immobilisations corporelles	858 399 289	63 329 766	0
	<b>Croissance externe</b>			
FD	Acquisitions/Cessions d'immobilisations financières	5 000 000	360 000	0
FF	<b>INVESTISSEMENT TOTAL</b>	<b>807 092 482</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
FG	<b>II. VARIATION DU BESOIN DE FINANCEMENT D'EXPLOITATION</b>	<b>0</b>	<b>313 106 018</b>	<b>-332 202 259</b>
FH	<b>A - EMPLOIS ECONOMIQUES A FINANCER (FF + FG)</b>	<b>493 986 464</b>	<b>0</b>	<b>-332 202 259</b>
FI	<b>III. EMPLOIS/RESSOURCES (Var. B.F., H.A.O)</b>	<b>0</b>	<b>204 337 840</b>	<b>0</b>
FJ	<b>IV. EMPLOIS FINANCIERS (1)</b> Remboursement (selon échéancier) des emprunts et dettes financières (1) A l'exclusion des remboursements anticipés portés en VII	334 263 150		0
FK	<b>B - EMPLOIS TOTAUX A FINANCER</b>	<b>623 911 774</b>	<b>0</b>	<b>-332 202 259</b>

BIBLIOTHEQUE

TABLEAU FINANCIER DES RESSOURCES ET EMPLOIS (TAFIRE)

S.N.E

\* VARIATION DU BESOIN DE FINANCEMENT D'EXPLOITATION (B.F.E.)

Var. B.F.E. = Var. Stocks + Var. Créances + Var. Dettes circulantes

Variation des stocks : N - (N - 1)	Emplois augmentation (+)	Ressources diminution (-)
(BC) Marchandises	0	0
(BD) Matières premières	74 004 410	0
(BE) En-cours	0	0
(BF) Produits fabriqués	0	0
<i>Total</i>	74 004 410	0
<b>(A) Variation globale nette des stocks</b>	<b>74 004 410</b>	<b>0</b>

Variation des créances : N - (N - 1)	Emplois augmentation (+)	Ressources diminution (-)
(BH) Fournisseurs, avances versées	262 234 310	0
(BI) Clients	8 122 379 377	0
(BJ) Autres créances	2 746 555 612	0
(BU) Ecart de conversion - Actif	0	0
Comptes de liaison - Actif	7 521 777 881	0
Comptes de virements - Actif	5 147 879 047	0
<i>Total</i>	23 800 826 227	0
<b>(B) Variation globale nette des créances</b>	<b>23 800 826 227</b>	<b>0</b>

Variation des dettes circulantes : N - (N - 1)	Emplois diminution (-)	Ressources augmentation (+)
(DI) Clients, avances reçues	0	5 197 006
(DJ) Fournisseurs d'exploitation	0	4 520 463 693
(DK) Dettes fiscales	0	3 955 702 788
(DL) Dettes sociales	0	241 365 430
(DM) Autres dettes	0	2 398 887 251
(DN) Risques provisionnés	14 000	0
(DV) Ecart de conversion - Passif	0	0
Comptes de liaison - Passif	0	7 519 271 654
Comptes de virements - Passif	0	5 547 062 833
<i>Total</i>	14 000	24 187 950 655
<b>(C) Variation globale nette des dettes circulantes</b>	<b>0</b>	<b>24 187 936 655</b>

<b>VARIATION DU B.F.E. = (A) + (B) + (C)</b>	<b>0</b>	<b>313 106 018</b>
--	----------	--------------------

\* EXCEDENT DE TRESORERIE D'EXPLOITATION

E.T.E. = E.B.E. - Variation B.F.E. - Production immobilisée

	N	N - 1
Excédent brut d'exploitation	1 296 056 374	7 114 718 452
- Variation du B.F.E. (- si emplois, + si ressources)	313 106 018	332 202 259
- Production immobilisée	0	0
<b>EXCEDENT DE TRESORERIE D'EXPLOITATION</b>	<b>1 609 162 392</b>	<b>-7 446 920 711</b>

S.N.E

I<sup>re</sup> PARTIE : DETERMINATION DES SOLDES FINANCIERS DE L'EXERCICE N

\* CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT GLOBALE (C.A.F.G)

- C.A.F.G = Excedent brut d'exploitation (E.B.E)  
 - Charges decaissables restantes  
 + Produits encaissables restants

		E B E	1 296 056 374
(SA) Frais financiers	108 255 298	(TT) Transferts de charges d'exploitation	0
(SC) Pertes de change	0	(UA) Revenus financiers	23 914 675
(SL) Charges H A O	494 477 905	(UC) Gains de change	0
(SQ) Participation	0	(UE) Transferts de charges financières	0
(SR) Impôt sur le resultat	0	(UL) Produits H A O	14 874 288
		(UN) Transferts de charges H A O	2 965 645
<b>Total (I)</b>	<b>602 733 203</b>	<b>Total (II)</b>	<b>1 338 710 982</b>

C.A.F.G = Total (II) - Total (I)

C.A.F.G = 735 977 779

\* AUTOFINANCEMENT (A.F)

A.F = C.A.F.G - Distributions de dividendes dans l'exercice

Distributions de dividendes dans l'exercice

AUTOFINANCEMENT 735 977 779

CESAQ - BIBLIOTHEQUE

## BILAN

SOCIETE NATIONALE D'ELECTRICITE

Dénomination sociale de l'entreprise

Sigle usuel : S.N.E.

Adresse : AVENUE PAUL DOUMER

CENTRE VILLE BRAZZAVILLE

Numéro d'identification unique : M2005110000468133

Exercice clos le :

31/12/2005 Durée (en mois) :

12

Réf.	ACTIF	Exercice 2005			Ex.2004
		Brut	Amort/Prov	Net	Net
	<b>ACTIF IMMOBILISÉ (1)</b>				
AA	Charges immobilisées				
AB	Frais d'établissement et charges à répartir				
AC	Primes de remboursement des obligations				
AD	<b>Immobilisations incorporelles</b>				
AE	Frais de recherche et de développement				
AF	Brevets, licences, logiciels	13 100 280	2 758 859	10 341 421	7 382 959
AG	Fonds commercial				
AH	Autres immobilisations incorporelles				
AI	<b>Immobilisations corporelles</b>				
AJ	Terrains	418 717 613		418 717 613	418 717 613
AK	Bâtiments	8 852 656 189	6 374 972 931	2 477 683 258	642 457 019
AL	Installations et agencements	59 461 424 290	53 081 277 859	6 380 146 431	8 889 058 780
AM	Matériel et mobilier	8 050 844 691	7 348 664 136	702 180 555	789 256 948
AN	Matériel de transport	6 032 215 041	5 872 337 301	159 877 740	229 750 224
	Immobilisations Concédées	98 608 274 826	29 049 692 569	69 558 582 257	71 530 747 754
AP	<b>Avances et acomptes versés sur immobilisations</b>	130 796 382		130 796 382	136 285 067
AQ	<b>Immobilisations financières</b>				
AR	Titres de participation				
AS	Autres immobilisations financières	34 335 043 267	1 841 642 775	32 493 400 492	32 499 010 675
AW	(1) dont H.A.O. :				
	Brut				
	Net				
AZ	<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ (1)</b>	<b>215 903 072 579</b>	<b>103 571 346 430</b>	<b>112 331 726 149</b>	<b>115 142 667 639</b>

## BILAN

Dénomination sociale de l'entreprise :

SOCIETE NATIONALE D'ELECTRICITE

Sigle usuel : S.N.E.

Adresse : AVENUE PAUL DOUMER

CENTRE VILLE BRAZZAVILLE

N° d'identification unique M2005110000468133

Exercice clos le :

31/12/2005

Durée (en mois) :

12

Lég.	ACTIF	Exercice 2005			Ex.2004
		Brut	Amort./Prov.	Net	Net
AZ	Report total Actif immobilisé	215 903 072 579	103 571 346 430	112 331 726 149	115 142 667 639
	<b>ACTIF CIRCULANT</b>				
BA	Actif circulant H.A.O.				
BB	Stocks				
BC	Marchandises				
BD	Matières premières et autres approvisionnements	1 434 776 860	32 354 376	1 402 422 484	1 007 220 371
BE	En-cours				
BF	Produits fabriqués				
BG	Créances et emplois assimilés				
BH	Fournisseurs, avances versées	4 445 683 146		4 445 683 146	1 064 284 179
BI	Clients	87 752 647 121	12 545 993 631	75 206 653 490	68 644 083 693
BJ	Autres créances	11 563 681 047	3 718 707 695	7 844 973 352	8 180 848 093
BK	<b>Total Actif Circulant</b>	<b>105 196 788 174</b>	<b>16 297 055 702</b>	<b>88 899 732 472</b>	<b>78 896 436 336</b>
	<b>TRÉSORERIE-ACTIF</b>				
BQ	Titres de placement				
BR	Valeurs à encaisser	20 432 410		20 432 410	41 943 390
BS	Banques, chèques postaux, caisse	2 929 817 802		2 929 817 802	7 000 056 674
BT	<b>Total Trésorerie-Actif</b>	<b>2 950 250 212</b>		<b>2 950 250 212</b>	<b>7 042 000 064</b>
BU	Écart de conversion-Actif (IV) (perte probable de change)				-
	Comptes de liaison-Actif	191 757 438 236		191 757 438 236	185 899 725 545
	Comptes de Virements-Actif	882 785 645		882 785 645	6 391 989 595
BZ	<b>Total Actif</b>	<b>516 690 334 846</b>	<b>119 868 402 132</b>	<b>396 821 932 714</b>	<b>392 872 819 179</b>

## BILAN

Dénomination sociale de l'entreprise :

SOCIETE NATIONALE D'ELECTRICITE

Sigle usuel : S.N.E.

Adresse :

AVENUE PAUL DOUMER

CENTRE VILLE BRAZZAVILLE

N° d'identification unique : M2005110000468133 Exercice clos le :

31/12/2005 Durée (en mois) :

12

Réf.	PASSIF (avant répartition)	Exercice 2005	Exercice 2004
	<b>CAPITAUX PROPRES ET RESSOURCES ASSIMILÉES</b>		
CA	Capital	23 483 494 919	23 483 494 919
CB	Actionnaires capital non appelé		
CC	Primes et réserves		
CD	Primes d'apport, d'émission, de fusion		
CE	Ecart de réévaluation	7 949 230 704	7 949 230 704
CF	Réserves indisponibles	281 865 986	281 865 986
CG	Réserves libres	862 525 236	862 525 236
CH	Report à nouveau	+ ou - -70 692 362 152	-68 920 246 705
CI	Résultat net de l'exercice (bénéfice + ou perte -)	-27 823 685	-1 772 115 447
CK	Autres capitaux propres		
CL	Subventions d'investissement	1 600 000 000	
CM	Provisions réglementées et fonds assimilés		
CP	<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES (II)</b>	<b>-36 543 068 992</b>	<b>-38 115 245 307</b>
	<b>DETTES FINANCIÈRES ET RESSOURCES ASSIMILÉES (1)</b>		
DA	Emprunts	27 984 958 315	27 878 027 790
DB	Dettes de crédit-bail et contrats assimilés	98 608 274 826	98 608 274 826
DC	Dettes financières diverses	24 838 873 441	31 206 073 414
DD	Provisions financières pour risques et charges	2 014 127 654	5 377 800 984
	Dépréciation du droit du Concédant	-29 049 692 569	-27 077 527 072
DE	(1) dont H.A.O. :		
DF	<b>TOTAL DETTES FINANCIÈRES (III)</b>	<b>124 396 541 667</b>	<b>135 992 649 942</b>
DG	<b>TOTAL RESSOURCES STABLES (I + II)</b>	<b>87 853 472 675</b>	<b>97 877 404 635</b>

BILAN SYSTEME NORMAL

**BILAN**

Dénomination sociale de l'entreprise : SOCIETE NATIONALE D'ELECTRICITE  
 Adresse : AVENUE PAUL DOUMER CENTRE VILLE BRAZZAVILLE  
 N° d'identification unique : \_\_\_\_\_ Exercice clos le : 31/12/2005 Durée (en mois) : 12  
 Sigle usuel : S.N.E.

Réf.	PASSIF (avant répartition)	Exercice 2005	Exercice 2004
DG	Report Total Ressources stables	87 853 472 675	97 877 404 635
<b>PASSIF CIRCULANT</b>			
DH	Dettes circulantes et ressources assimilées H.A.O.	1 139 145 707	538 943 643
DI	Clients, avances reçues	1 363 539	1 545 332
DJ	Fournisseurs d'exploitation	25 120 476 454	38 039 358 868
DK	Dettes fiscales	33 842 562 799	29 302 951 569
DL	Dettes sociales	25 367 157 132	23 515 576 554
DM	Autres dettes	29 137 029 514	7 088 178 421
DN	Risques provisionnés		
DP	<b>TOTAL PASSIF CIRCULANT (III)</b>	<b>114 607 735 145</b>	<b>98 486 554 387</b>
<b>TRESORERIE-PASSIF</b>			
DQ	Banques, crédits d'escompte et de trésorerie		164 119 314
DS	Banques, découverts	312 048 508	1 677 190 520
DT	<b>TOTAL TRESORERIE-PASSIF (IV)</b>	<b>312 048 508</b>	<b>1 841 309 834</b>
DV	<b>Écarts de conversion-Passif (V)</b> (gain probable de change)		
	Comptes de Liaison-Passif	193 007 156 996	187 446 696 690
	Comptes de Virements-Passif	1 041 519 390	7 220 853 633
DZ	<b>TOTAL GENERAL (I + II + III + IV + V)</b>	<b>395 824 982 743</b>	<b>392 872 809 174</b>

COMPTE DE RESULTAT SYSTEME NORMAL

COMPTE DE RESULTAT

Dénomination sociale de l'entreprise : SOCIETE NATIONALE D'ELECTRICITE  
 Sigle usuel : S.N.E.  
 Adresse : AVENUE PAUL DUMER Exercice 2005  
 N° d'identification unique : Exercice clos le : 31/12/2005 Durée (en mois) :

Réf.	PRODUITS (1re partie)			Exercice 2005	Exercice 2004
	<b>ACTIVITÉ D'EXPLOITATION</b>				
TA	Ventes de marchandises				812 591
TB	<b>MARGE BRUTE SUR MARCHANDISES</b>	<b>-866 067</b>	<b>802 591</b>		
TC	Ventes de produits fabriqués				
TD	Travaux, services vendus			20 915 025 922	18 857 213 855
TE	Production stockée (ou déstockage)				
TF	Production immobilisée			70 463 486	
TG	<b>MARGE BRUTE SUR MATIERES</b>	<b>14 363 149 279</b>	<b>12 760 758 137</b>		
TH	Produits accessoires			355 127 958	189 698 560
TI	<b>CHIFFRES D'AFFAIRES(1) (TA + TC + TD+ TH)</b>	<b>21 270 153 880</b>	<b>19 047 725 006</b>		
TJ	(1) dont à l'exportation PR11D28 PR11D28				
TK	Subventions d'exploitation			163 500 000	
TL	Autres produits			363 892 113	1 793 724 923
TN	<b>VALEUR AJOUTÉE</b>	<b>7 007 378 753</b>	<b>9 569 451 952</b>		
TQ	<b>EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>-1 538 388 712</b>	<b>1 296 056 374</b>		
TS	Reprises de provisions			3 363 673 330	222 064 537
TT	Transferts de charges				
TW				<b>25 231 682 809</b>	<b>21 063 514 466</b>
TX	<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>-59 427 679</b>	<b>-1 193 278 649</b>		
	Bénéfice (+) ; Perte (-)				

COMPTE DE RESULTAT

Dénomination sociale de l'entreprise :

SOCIETE NATIONALE D'ELECTRICITE

Sigle usuel : S.N.E

Adresse :

N° d'identification unique :

Exercice clos le :

31/12/2005

Durée (en mois) :

12

Réf	CHARGES (2e partie)	Exercice 2005	Exercice 2004
RW	Report Total des charges d'exploitation	25 291 110 488	22 256 793 115
	<b>ACTIVITÉ FINANCIÈRE</b>		
SA	Frais financiers	759 741 090	108 255 298
SC	Pertes de change		
SD	Dotations aux amortissements et provisions	4 860 183	18 758 203
SF	Total des charges financières	764 601 273	127 013 501
	(Résultat financier voir UG)		
SH	Total des charges des activités ordinaires	26 055 711 761	22 383 806 616
	(Résultat des activités ordinaires voir UI)		
	<b>HORS ACTIVITÉS ORDINAIRES (H.A.O.)</b>		
SK	Valeurs comptables des cessions d'immobilisations		
SL	Charges H.A.O.	67 958 000	494 477 905
SM	Dotations H.A.O.	525 976 076	
SO	Total des charges H.A.O.	593 934 076	494 477 905
	(Résultat H.A.O. voir UP)		
SQ	Participations des travailleurs		
SR	Impôts sur le résultat		
SS	Total participation des travailleurs		
ST	Total général des charges	26 649 645 837	22 878 284 521
	(Résultat net voir UZ)		

COMPTE DE RESULTAT SYSTEME NORMAL

COMPTE DE RESULTAT

Dénomination sociale de l'entreprise : SOCIETE NATIONALE D'ELECTRICITE

Sigle usuel : S.N.E

Adresse :

N° d'identification unique : Exercice clos le : 31/12/2005 Durée (en mois) :

Réf.	PRODUITS (2e partie)	Exercice 2005	Exercice 2004
TW	Report Total des produits d'exploitation	25 231 682 809	21 063 514 466
UA	<b>ACTIVITÉ FINANCIÈRE</b> Revenus financiers	22 285 825	23 914 675
UC	Gains de change		
UD	Reprises de provisions		14 000
UE	Transferts de charges		
UF	Total des produits financiers	22 285 825	23 928 675
UG	<b>RÉSULTAT FINANCIER (+ ou -)</b>	<b>-742 315 448</b>	<b>-103 084 826</b>
UH	Total des produits des activités ordinaires	25 253 968 634	21 087 443 141
UI	<b>RÉSULTAT DES ACTIVITÉS ORDINAIRES (1)</b>		
	(+ ou -)	<b>-801 743 127</b>	<b>-1 296 363 475</b>
UJ	(1) dont impôt n/a		
UK	<b>HORS ACTIVITÉS ORDINAIRES (H.A.O.)</b> Produits des cessions d'immobilisations		
UL	Produits H.A.O.	1 367 853 518	14 860 288
UM	Reprises H.A.O.		3 865 645
UN	Transferts de charges		
UO	Total des produits H.A.O.	1 367 853 518	18 725 933
UP	<b>RÉSULTAT H.A.O. (+ ou -)</b>	<b>773 919 442</b>	<b>-475 751 972</b>
UT	Total Général des Produits	26 621 822 152	21 106 169 074
UZ	<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>-27 823 685</b>	<b>-1 772 115 447</b>
	Bénéfice (+) ; Perte (-)		

COMPTES DE RESULTAT SYSTEME NORMAL

**COMPTES DE RESULTAT**

**SOCIETE NATIONALE D'ELECTRICITE**

Dénomination sociale de l'entreprise :

Sigle usuel : **S.N.E.**

Adresse :

**AVENUE PAUL DOUMER**

**CENTRE VILLE BRAZZAVILLE**

N° d'identification unique :

Exercice clos le :

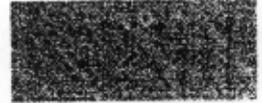
**31/12/2005** Durée (en mois) :

**12**

Réf.	CHARGES (1re partie)	Exercice 2005	Exercice 2004
	<b>ACTIVITÉ D'EXPLOITATION</b>		
RA	Achats de marchandises	866 067	
RB	- Variation de stocks (+ ou -) <i>(Marge brute sur marchandises voir TB)</i>		10 000
RC	Achats de matières premières et fournitures liées	6 401 213 814	6 137 496 937
RD	- Variation de stocks (+ ou -) <i>(Marge brute sur matières voir TG)</i>	221 126 315	-41 041 219
RE	Autres achats	1 806 500 814	1 745 592 592
RH	- Variation de stocks (+ ou -)	-632 633 905	-32 963 191
RI	Transports	410 143 307	295 564 732
RJ	Services extérieurs	2 225 682 914	1 810 241 400
RK	Impôts et taxes	608 602 403	540 756 966
RL	Autres charges <i>(Valeur ajoutée voir TN)</i>	3 819 128 997	816 339 760
RP	Charges de personnel (1) <i>(1) dont personnel extérieur</i> 13 849 147      14 381 130	8 545 767 465	8 273 395 578
RQ	<i>(Excédent brut d'exploitation voir TQ)</i>		
RS	Dotations aux amortissements et provisions	1 884 712 297	2 711 399 560
RW	<b>RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>25 291 110 488</b>	<b>22 256 793 115</b>
	<i>(Résultat d'exploitation voir TX)</i>		

## TABLEAU FINANCIER DES RESSOURCES ET EMPLOIS (TAFIRE)

Denomination sociale de l'entreprise : SOCIETE NATIONALE D'ELECTRICITE  
 Adresse :  
 N° d'identification unique : Exercice clos le : 31/12/2005 Durée (en mois) : 12  
 Sigle usuel : S.N.E



## 1re PARTIE : DÉTERMINATION DES SOLDES FINANCIERS DE L'EXERCICE N

## ■ CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT GLOBALE (C.A.F.G.)

CAFG = EBE

- Charges décaissables restantes | à l'exclusion des cessions  
 + Produits encaissables restantes | d'actif immobilisé

		E.B.E.	
(SA) Frais financiers	759 741 090	(TT) Transferts de charges d'exploitation	-1 538 388 712
(SC) Pertes de change		(UA) Revenus financiers	22 285 825
(SL) Charges H.A.O.	67 958 000	(UE) Transferts de charges financières	
(SQ) Participations		(UC) Gains de change	
(SR) Impôt sur le résultat		(UL) Produits H.A.O.	1 367 853 518
		(UN) Transferts de charges H.A.O.	
Total (I)	827 699 090	Total (II)	-148 249 369

$$\text{CAFG : Total (II) - Total (I)} = -975\,948\,459 \quad (\text{N-1}) : 732\,098\,134$$

## ■ AUTOFINANCEMENT (A.F.)

AF = CAFG - Distributions de dividendes dans l'exercice (1)

$$\text{AF} = -975\,948\,459 = -975\,948\,459 \quad (\text{N-1}) : 732\,098\,134$$

## ■ VARIATION DU BESOIN DE FINANCEMENT D'EXPLOITATION (B.F.E.)

Var. B.F.E. = Var. Stocks (2) + Var. Créances (2) + Var. Dettes circulantes (2)

Variation des stocks : N - (N - 1)	Emplois augmentation (+)	Ressources diminution (-)
(BC) Marchandises		ou
(BD) Matières premières	395 202 113	ou
(BE) En-cours		ou
(BF) Produits fabriqués		ou
(A) Variation globale nette des stocks	395 202 113	ou

(1) Dividendes mis en paiement au cours de l'exercice y compris les acomptes sur dividendes.

(2) A l'exclusion des éléments H.A.O.

(Suite)

## TABLEAU FINANCIER DES RESSOURCES ET EMPLOIS (TAFIRE)

Dénomination sociale de l'entreprise : SOCIETE NATIONALE D'ELECTRICITE  
 Adresse : \_\_\_\_\_ Sigle usuel : S.N.E  
 N° d'identification unique : \_\_\_\_\_ Exercice clos le : 31/12/2006 Durée (en mois) : 12

Variation des créances : N - (N - 1)	Emplois	Ressources diminution (-)
(BH) Fournisseurs, avances versées	3 381 398 967	ou
(BI) Clients	6 562 569 797	ou
(BJ) Autres créances		ou 335 874 741
Comptes de Liaison-Actif	6 357 712 691	ou
Comptes de Virements-Actif		ou 5 509 203 950
<b>(B) Variation globale nette des créances</b>	<b>10 456 602 764</b>	<b>ou</b>

Variation des dettes circulantes : N - (N - 1)	Emplois diminution (-)	Ressources augmentation (+)
(DI) Clients, avances reçues	181 793	ou
(DJ) Fournisseurs d'exploitation	12 918 882 414	ou
(DK) Dettes fiscales		ou 4 539 611 230
(DL) Dettes sociales		ou 1 851 580 578
(DM) Autres dettes		ou 22 048 851 093
(DN) Risques provisionnés		ou
Comptes de Liaison-Passif		ou 5 560 460 306
Comptes de Virements-Passif	6 179 334 243	ou
<b>(C) Variation globale nette des dettes circulantes</b>		<b>ou 14 902 104 757</b>
<b>VARIATION DU B.F.E. = (A) + (B) + (C)</b>		<b>ou 4 050 299 880</b>

■ EXCEDENT DE TRÉSORERIE D'EXPLOITATION (E.T.E.)

ETE = EBE - Variation BFE - Production immobilisée

	N	N - 1
Excédent brut d'exploitation	-1 538 388 712	1 296 056 374
- Variation du B.F.E. (- si emplois ; + si ressources)	4 050 299 880	34 512 620
- Production immobilisée	70 463 486	
<b>EXCEDENT DE TRÉSORERIE D'EXPLOITATION</b>	<b>2 441 447 682</b>	<b>1 330 568 994</b>

## TABLEAU FINANCIER DES RESSOURCES ET EMPLOIS (TAFIRE)

2e PARTIE : TABLEAU

Dénomination sociale de l'entreprise :

SOCIETE NATIONALE D'ELECTRICITE

Sigle usuel :

Adresse :

N° d'identification unique :

Exercice clos le :

Durée (en mois) :

Réf.		Exercice N		Exercice N-1
		Emplois	Ressources	(E - ; R +)
	<b>I. INVESTISSEMENTS ET DESINVESTISSEMENTS</b>			- -
FA	Charges immobilisées (augmentation dans l'exercice)			-
	<b>Croissance interne</b>			
FB	Acquisitions/Cessions d'immobilisations incorporelles	5 717 321		
FC	Acquisitions/Cessions d'immobilisations corporelles	1 634 781 825	62 976 583	
	<b>Croissance externe</b>			
FD	Acquisitions/Cessions d'immobilisations financières		750 000	
FF	<b>INVESTISSEMENT TOTAL</b>			
FG	<b>II. VARIATION DU BESOIN DE FINANCEMENT D'EXPLOITATION (cf. Supra : Var. B.F.E.)</b>	ou	4 050 299 880	34 512 620
FH	<b>EMPLOIS ECONOMIQUES A FINANCER</b>			
FI	<b>III. EMPLOIS/RESSOURCES (B.F. H.A.O.)</b>		600 202 064	
FJ	<b>IV. EMPLOIS FINANCIERS CONTRAINTS<sup>(1)</sup></b> Remboursements (selon échéancier) des emprunts et dettes financières	8 602 131 764		
	(1) A l'exclusion des remboursements anticipés portés en VII			
FK	<b>EMPLOIS FINANCIERS</b>			

## TABLEAU FINANCIER DES RESSOURCES ET EMPLOIS (TAFIRE)

(suite)

Dénomination sociale de l'entreprise : SOCIETE NATIONALE D'ELECTRICITE  
 Adresse :  
 N° d'identification unique : Exercice clos le : 31/12/2006 Durée (en mois) : 12  
 Sigle usuel :

(suite)

Réf.		Exercice N		Exercice N - 1
		Emplois	Ressources	(E - ; R +)
	<b>V. FINANCEMENT INTERNE</b>			
FL	Dividendes (emplois) / C.A.F.G. (Ressources)		-975 948 459	732 098 134
	<b>VI. FINANCEMENT PAR LES CAPITAUX PROPRES</b>			
FM	Augmentations de capital par apports nouveaux			
FN	Subventions d'investissement		1 600 000 000	
FP	Prélèvements sur le capital (y compris retraits de l'exploitant)			
	<b>VII. FINANCEMENT PAR DE NOUVEAUX EMPRUNTS</b>			
FQ	Emprunts (2)		2 101 366 566	
FR	Autres dettes financières (2) (2) remboursements anticipés inscrits séparément en emplois		240 495 750	
FS	<b>RESSOURCES NETTES DE FINANCEMENT</b>		2 965 918 867	732 098 134
FT	<b>EXPLOITATION OU INSUFFISANCE DE RESSOURCES DE FINANCEMENT (E - R)</b>	2 352 188 296		52 385 713
	<b>VIII. VARIATION DE LA TRESORERIE</b>			
	Trésorerie nette			
FU	à la clôture de l'exercice + ou -	2 638 201 704	2 638 201 704	5 200 690 230
FV	à l'ouverture de l'exercice + ou -	5 200 690 230	5 200 690 230	5 277 362 528
FW	<b>VARIATION TRESORERIE</b>			
	Contrôle : D = VIII avec signe opposé			

Nota : I, IV, V, VI, VII : en termes de flux ; II, III, VIII : différences « bilantielles »

CONTRÔLE (à partir des masses des bilans N et N - 1)	Emplois	Ressources
	Variation du fonds de roulement (F.d.R.) : FdR (N) - FdR (N - 1)	7 212 990 470
Variation du B.F. global (B.F.G.) : BFG (N) - BFG (N - 1)		ou 4 650 501 944
Variation de la trésorerie (T) : T (N) - T (N - 1)		ou 2 562 488 526
<b>TOTAL</b>	<b>7 212 990 470</b>	<b>= 7 212 990 470</b>