



**Centre Africain d'études Supérieures en Gestion**

**Institut Supérieur de Comptabilité,  
de Banque et de Finance  
(ISCBF)**

**Diplôme d'Etudes Supérieures  
Spécialisées en Audit et Contrôle  
de Gestion**

**Mémoire de fin de formation**

**THEME**

**DIAGNOSTIC FINANCIER DE LA  
SOTELTCHAD**

**Présenté par :**

Mahamat Saleh IBRAHIM

Promotion 20

2008-2009

**Dirigé par :**

M. Mamadou Aminata DIOP

Expert Comptable

Professeur, Associé au CESAG

## Dédicace

A toute ma famille, en particulier :

✓ à mon épouse,

✓ à mes enfants,

Pour toute la patience et le courage qu'ils ont fait montre durant mon absence pour ma formation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Remerciements

Mes remerciements vont à l'endroit :

- ✓ du Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité Banque et Finance (ISCBF), M. Moussa YAZI, et l'ensemble du corps professoral du CESAG,
- ✓ de M. Mamadou Aminata DIOP, directeur de mémoire, pour son entière disponibilité dans le suivi de ce travail,
- ✓ du Directeur Général de la SOTELTCHAD qui a bien voulu prendre en charge nos frais de formation mais aussi qui n'a ménagé aucun effort pour nous mettre en bonne condition pour suivre correctement la formation,
- ✓ du Directeur Général Adjoint de la SOTELTCHAD pour son soutien, sa disponibilité et son apport,
- ✓ de mes condisciples, pour l'amitié et le soutien qu'ils m'ont témoignés tout au long de cette formation,
- ✓ de tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail :

Qu'ils trouvent ici le fruit de leur contribution.

## Sigles et abréviations

AF : Autofinancement

BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

BFE : Besoin en fonds de roulement d'exploitation

BFG : Besoin en fonds de roulement global

BFHAO : Besoin de financement hors activités ordinaires

BFRE : Besoin en fonds de roulement d'exploitation

CAF : Capacité d'autofinancement

CAFG : Capacité d'autofinancement global

CAHT : Chiffre d'affaires hors taxes

DG : Direction Générale

DGA : Direction Générale Adjointe

EBE : Excédent brut d'exploitation

ETE : Excédent de trésorerie d'exploitation

ETOG : Excédent de trésorerie sur opérations de gestion

FR : Fonds de roulement

FRNG : Fonds de roulement net global

HAO : Hors activités ordinaires

HT : Hors taxes

LMT : Long et moyen terme

MPNTC : Ministère des postes et de nouvelles technologies de la communication

OCAM : Organisation commune africaine et malgache

OHADA : Organisation pour l'harmonisation de droit des affaires en Afrique

OMC : Organisation mondiale pour le commerce

ONPT : Office national des postes et télécommunication

OTRT : Organe Tchadien de régulation des télécommunications

RE : Résultat d'exploitation

RN : Résultat net

SIG : Soldes intermédiaires de gestion

SOTELTCHAD : Société des Télécommunications du Tchad

SYSCOA : Système comptable ouest Africain

## Liste des tableaux et figures

### Liste des tableaux

Tableau 1 : Bilan fonctionnel horizontal.....	14
Tableau 2 : Tableau récapitulatif : Réalisation de l'équilibre fonctionnel .....	19
Tableau 3 : Bilan fonctionnel vertical .....	21
Tableau 4 : Approche liquidité.....	23
Tableau 5 : Tableau des principaux ratios de la structure financière .....	25
Tableau 6 : Tableau des principaux ratios de structure économique .....	28
Tableau 7 : Les ratios de mesure.....	33
Tableau 8 : les ratios de mesure de la rentabilité d'exploitation .....	35
Tableau 9 : les ratios de mesure de la rentabilité économique .....	37
Tableau 10 : les ratios de mesure de la rentabilité financière .....	38
Tableau 11 : Principaux ratios de liquidité .....	41
Tableau 12 : Répartition des marchés des sociétés de téléphonie .....	58
Tableau 13 : les taux appliqués par type d'immobilisation .....	60
Tableau 14 : Evolution du chiffre d'affaires de 2006 à 2008.....	63
Tableau 15 : Analyse de la création de richesse.....	64
Tableau 16 : CAF .....	64
Tableau 17 : Répartition de la valeur ajoutée .....	65
Tableau 18 : Répartition de la valeur ajoutée.....	65
Tableau 19 : Ratio d'évaluation de l'effet ciseaux.....	66
Tableau 20 : Analyse du BFR .....	68
Tableau 21 : Analyse du potentiel de production et des investissements .....	68
Tableau 22 : Analyse des facteurs de production.....	69
Tableau 23 : Structure du bilan de 2006 à 2008.....	71
Tableau 24 : Part relative des grandes masses du bilan de 2006 à 2008.....	71
Tableau 25 : Taux de croissance des grandes masses du bilan de 2006 à 2008.....	72
Tableau 26 : Détermination du FRNG, du BFRE et de la Trésorerie de 2006 à 2008.....	74
Tableau 27 : Evolution des ratios de la structure financière de 2006 à 2008 .....	76
Tableau 28 : Ratio de rentabilité économique .....	79
Tableau 29 : Tableau d'analyse de la rentabilité financière .....	80

Tableau 30 : Décomposition de la rentabilité financière.....	81
Tableau 31 : Trésorerie d'exploitation.....	82
Tableau 32 : Trésorerie des opérations de gestion.....	82
Tableau 33 : Analyse de la liquidité.....	82
Tableau 34 : Analyse du risque global.....	83
Tableau 35 : Analyse de la dynamique des flux financiers.....	84
Tableau 36 : Tableau de synthèse.....	85

**Liste des figures**

Figure 1 : Modèle d'analyse.....	51
Figure 2 : Organigramme.....	55

CFESAG - BIBLIOTHEQUE

## Table des matières

Dédicace .....	i
Remerciements .....	ii
Sigles et Abréviations.....	iii
Liste des tableaux et figures .....	iv
Table des matières .....	vi
Introduction générale.....	1
PREMIERE PARTIE : Cadre théorique de l'étude .....	5
Introduction .....	6
Chapitre 1 : les fondements du diagnostic financier .....	7
1.1 Les objectifs du diagnostic financier .....	7
1.2 Les sources d'information.....	8
1.3 Les outils et méthodes du diagnostic .....	9
1.3.1 La méthode statique .....	9
1.3.2 La méthode comparative .....	9
1.3.3 La méthode par les flux .....	10
Chapitre 2 : Mise en œuvre du diagnostic financier .....	11
2.1 Diagnostic de la structure financière, de l'activité et de la rentabilité .....	11
2.2 L'approche fonctionnelle du bilan .....	12
2.2.1 Lecture horizontale du bilan.....	12
2.2.2 Lecture verticale «pool de fonds » .....	20
2.3 L'approche liquidité ou bilan financier .....	22
2.3.1 Présentation et construction .....	22
2.3.2 Analyse liquidité.....	23
2.3.3 Les principaux ratios de la structure.....	24

2.4 Analyse de la structure financière .....	25
2.4.1 Principaux ratios de la structure financière .....	25
2.4.2 Eléments d'analyse .....	25
2.5 Analyse de la structure économique .....	27
2.5.1 Principaux ratios de la structure financière .....	28
2.5.2 Eléments d'analyse .....	28
2.6 Analyse de l'activité : formation du résultat .....	29
2.6.1 Description du compte de résultat .....	30
2.7 Les principaux ratios de mesure de l'activité .....	33
2.8 Analyse de la rentabilité .....	34
2.8.1 L'analyse de la rentabilité d'exploitation .....	35
2.8.2 L'analyse de la rentabilité économique .....	36
2.8.3 L'analyse de la rentabilité économique .....	38
2.9 Analyse du risque d'exploitation .....	39
2.9.1 Approche traditionnelle par les ratios .....	40
2.9.2 Eléments d'analyses .....	42
2.9.3 Approche par les flux de trésorerie .....	43
Chapitre 3 : Méthodologie .....	46
3.1 La démarche .....	46
3.2 Les outils .....	47
DEUXIEME PARTIE : Cadre pratique de l'étude .....	51
Chapitre 4 : Présentation générale de la SOTELTCHAD .....	52
4.1 Présentation de la SOTELTCHAD .....	52
4.1.1 Historique, forme juridique et objectif .....	52
4.1.2 Organisation et fonctionnement .....	54
4.2 Secteur d'activité .....	55
4.2.1 Le secteur des télécommunications et TIC .....	52
4.2.2 Le contexte réglementaire .....	56
4.2.3 Le marché des Télécoms au Tchad .....	57

4.3 Principes comptables.....	58
4.3.1 Les principes comptables appliqués .....	58
4.3.2 La politique d'amortissement.....	58
4.3.3 Les provisions et les reprises.....	54
4.3.4 La détermination du résultat.....	62
Chapitre 5 : Diagnostic financier de la SOTELTCHAD .....	63
5.1 Analyse de la création de la richesse.....	63
5.1.1 Le chiffre d'affaire .....	63
5.1.2 Ratios d'analyse de la création de richesse .....	64
5.1.3 Calcul de la capacité d'autofinancement globale .....	64
5.1.4 Répartition de la valeur ajoutée .....	65
5.1.5 Ratios de répartition de la valeur ajoutée .....	65
5.1.6 Ratios d'évaluation de l'effet Ciseaux .....	66
5.2 Analyse des moyens économiques mis en œuvre .....	68
5.2.1 Analyse du besoin en fonds de roulement.....	68
5.2.2 Analyse du potentiel de production et des investissements.....	68
5.2.3 Analyse des facteurs de production .....	69
5.3 Analyse de la structure financière .....	70
5.3.1 Structure du bilan de 2006 à 2008 .....	70
5.4 Analyse des bilans .....	74
5.4.1 Le Fonds de Roulement Net Global .....	74
5.4.2 Le Besoin en fonds de Roulement d'Exploitation .....	75
5.4.3 La Trésorerie nette .....	75
5.5 Le financement de l'immobilisation .....	77
5.5.1 L'équilibre financier .....	77
5.5.2 Le financement bancaire de l'exploitation .....	78
5.5.3 Indépendance financière.....	78
5.5.4 La capacité de remboursement .....	78
5.5.5 Le taux d'autofinancement.....	79
5.5.6 La valeur ajoutée .....	79
5.6 Analyse de la rentabilité économique et Financière .....	79

5.7 Analyse du risque d'insolvabilité ou d'illiquidité et du risque global .....	81
5.7.1 Le risque d'insolvabilité ou d'illiquidité .....	81
5.8 Synthèse et recommandations .....	85
5.8.1 Synthèse .....	85
5.8.2 Recommandations .....	85
Conclusion générale .....	87
Annexes .....	88
Bibliographie .....	91

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Introduction générale**

La mondialisation et la nouvelle donne économique modifient de façon considérable et souvent inattendue les règles du marché et de son développement et nous font découvrir de nouvelles opportunités.

L'entreprise évolue dans un environnement complexe et en perpétuelle mutation avec beaucoup de difficultés. Ces difficultés sont souvent non perçues par bon nombre de chefs d'entreprise quand leur structure en est confrontée. Il est urgent pour ces dirigeants de prendre des risques afin de ne pas se faire surprendre ou être dépassée par ces difficultés comme la concurrence.

De même, l'investisseur rationnel obéit à des anticipations : il attend un taux de rentabilité à la hauteur du risque qu'il prend sur l'avenir. C'est pourquoi il est nécessaire de présenter des méthodes de détection préventive à l'issue d'un diagnostic financier.

Ce diagnostic financier occupe, aujourd'hui, une place prépondérante dans le monde de l'entreprise. Il permet, par les outils de l'analyse financière, de faire le point sur l'entreprise, analyser ses forces, ses faiblesses, prévoir son avenir et connaître sa valeur.

La diversité des usages du diagnostic financier fait qu'il soit une technique professionnelle recherchée parce qu'il est transversal à un très grand nombre de métiers et qu'il est nécessaire à l'exercice de toute fonction de responsabilité et de décision.

Quel que soit le secteur d'activité ce sont les mêmes questions qui reviennent au niveau des acteurs de la vie économique.

Au Tchad, l'entrée en vigueur de la loi No 009/PR/98 mettant fin au monopole de la Société des Télécommunications du Tchad (SOTELTCHAD) en tant qu'opérateur global et seul détenteur d'une licence complète parachève ainsi le processus de libéralisation du secteur des télécommunications et plonge la SOTELTCHAD dans un environnement concurrentiel très instable.

Le secteur des télécommunications peut être considéré aujourd'hui comme étant au centre de l'économie, du fait de son importance pour les agents économiques. En effet, pour le client, le plus important c'est la disponibilité, la facilité d'accès à l'information à un moindre coût et dans les normes de qualité requises. Les entreprises des télécommunications se doivent donc de générer suffisamment des ressources, nécessaires à la satisfaction des besoins de leurs clients.

L'une des caractéristiques principales des sociétés des télécommunications est leur niveau d'investissement, compte tenu du coût, du taux d'obsolescence très élevé des équipements de communication, et des rapides développements technologiques. Il conviendrait donc de s'interroger sur la santé financière de la SOTELTCHAD pour faire face à cette réalité afin d'atteindre son objectif stratégique d'être la première entreprise Tchadienne cotée en bourse.

Dans le cadre de cette étude, la question de recherche fondamentale est la suivante : dans quelle mesure la SOTELTCHAD dégage-t-elle une rentabilité suffisante pour lui permettre d'atteindre l'objectif stratégique qu'elle s'est assignée ? Les questions spécifiques qui en découlent sont :

- qu'est-ce-que le diagnostic financier ?
- quelle est la démarche appropriée pour mener un tel diagnostic ?
- quels sont les résultats financiers de la SOTELTCHAD au cours des trois dernières années ?
- ces résultats permettent-ils d'atteindre les objectifs stratégiques fixes ?

Le thème qui soutend cette étude visant à apporter notre modeste contribution au développement de la SOTELTCHAD est : « **le diagnostic financier de la SOTELTCHAD** »

L'objectif général de cette étude est de mesurer la performance de la SOTELTCHAD à générer de la rentabilité compte tenu de l'objectif à terme qu'elle s'est fixée. Les objectifs spécifiques qui en découlent sont les suivants :

- définir le diagnostic financier,
- documenter les différentes démarches pour mener un tel diagnostic,

- mesurer et analyser la performance financière à travers, entre autres, les moyens économiques mis en œuvre, la structure financière, la liquidité, la rentabilité économique et financière et l'incidence de l'effet de levier.

La démarche que nous allons adopter pour mener à bien cette étude est basée sur les éléments ci-dessous :

- la revue de littérature de la documentation disponible en analyse et diagnostic financier,
- la revue analytique des états financiers de la SOTELTCHAD de 2006 à 2008.

En outre, cette étude vise dans le cadre du diagnostic financier de la SOTELTCHAD, à apporter des réponses claires, précises et concises aux préoccupations du grand public et de tous les professionnels œuvrant dans le domaine de l'analyse et diagnostic financier. Elle pourrait donc présenter de multiples intérêts.

- Pour la SOTELTCHAD :

Il s'agit de présenter un cas de diagnostic qui permettra aux dirigeants de mieux appréhender le diagnostic et surtout de disposer d'un canevas pour procéder à un auto diagnostic mais aussi selon un mouvement dynamique à mettre en place une veille stratégique.

- Pour nous :

Visant une spécialisation en contrôle de gestion et plus précisément en gestion de la performance, ce diagnostic financier de la SOTELTCHAD est un outil qui nous permettra d'apprécier l'entreprise aussi bien dans sa structure, son fonctionnement, son environnement. Il importe que le débutant que nous sommes, commis à cette mission ait une vision globale de la démarche à entreprendre.

- Pour le CESAG :

Cette étude pourrait orienter les stagiaires en Audit et Contrôle de gestion, Techniques Comptables et Financières, Gestion des Organisations et des Entreprises du CESAG pour une meilleure démarche du diagnostic financier. Elle permettra également au CESAG de disposer d'un document traitant des spécificités de la SOTELTCHAD.

Le présent mémoire est structuré en deux parties :

La première partie traite du cadre théorique du diagnostic financier en deux chapitres :

- le chapitre 1 : les fondements du diagnostic financier,
- dans le chapitre 2, nous traiterons les techniques du diagnostic financier.

Dans la deuxième partie :

- nous présenterons la SOTELTCHAD au chapitre 1,
- nous mettrons en œuvre le diagnostic financier de la SOTELTCHAD au chapitre 2 en s'appuyant sur le cadre théorique élaboré et enfin faire des recommandations.

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DU  
DIAGNOSTIC FINANCIER**

## **Introduction**

Vouloir procéder au diagnostic d'une entreprise nécessite de la cerner dans son ensemble pour en étudier les parties qui s'avéreront nécessaires. Pour arriver à cela, il nous semble utile, vu l'optique pédagogique empruntée, de présenter dans cette première partie les éléments de base qui doivent nous permettre d'élaborer un travail conséquent.

Cette partie occupe une place importante dans la mesure où elle nous permettra d'atteindre deux objectifs principaux :

- avoir une compréhension globale et synthétique du diagnostic financier
- asseoir une méthode de travail adaptée

Pour atteindre ces deux objectifs, nous utiliserons trois chapitres dont le premier traitera les fondements du diagnostic financier, le second la mise en œuvre du diagnostic financier et le troisième la démarche méthodologique suivie.

## **Chapitre 1 : Les fondements du diagnostic financier**

Les principaux éléments nécessaires, pour faire un bon diagnostic, sont presque universels.

Dans ce chapitre nous aborderons successivement :

- les objectifs du diagnostic financier ;
- les sources d'information ;
- les outils et méthodes du diagnostic

### **1.1 Les objectifs du diagnostic financier**

Le diagnostic financier d'une entreprise doit permettre :

- de connaître sa situation financière à une date donnée ;
- de prévoir l'évolution de cette situation ;
- d'aboutir à des recommandations et de motiver, si nécessaire, le choix des mesures correctives à mettre en œuvre.

Ces objectifs poursuivis dépendent à la fois des préoccupations des destinataires des résultats de l'analyse, mais aussi celles de l'analyste basées sur son flair et les informations recueillies au fur et à mesure de l'analyse (LOCHARD, 1997 :72).

Un accent sera mis sur les destinataires ou utilisateurs du diagnostic. En effet, ceux-ci ont des motivations particulières et s'attachent plus spécialement à certains aspects du diagnostic.

Pour les dirigeants : il s'agit de savoir si leur entreprise est en bonne santé. L'analyse des gestionnaires est une analyse interne. Ils disposent de plus d'informations que les analystes financiers externes.

Pour les actionnaires : Ils seront intéressés par la rentabilité immédiate (dividende) mais également par la perspective de gains futurs (bénéfice par action, plus-value en capital). Les actionnaires étudieront le secteur d'activité de l'entreprise et la place qu'elle y occupe.

Le calcul du bénéfice sera complété par une étude de la politique des dividendes et une étude du risque, de façon à orienter les choix vers les plus intéressants.

Pour la banque : Le diagnostic financier est différent selon que les prêts octroyés à l'entreprise sont à court ou à long terme. S'il s'agit de prêts à court terme, les prêteurs sont spécialement intéressés par la liquidité de l'entreprise c'est-à-dire sa capacité de faire face aux échéances à court terme.

Pour les salariés : par les salaires qu'ils perçoivent et, dans certains cas, par leur participation aux fruits de l'expansion, les salariés seront intéressés à double titre aux résultats de l'entreprise. Afin d'apprécier la rentabilité et la signification des informations publiées par l'entreprise, ils peuvent recourir aux services d'analystes financiers.

Pour l'Administration : elle peut recourir au diagnostic financier soit pour juger de l'opportunité et de la nécessité d'apporter des fonds dans une entreprise (subventions par exemple), soit pour s'assurer, outre de l'acquittement régulier des diverses impositions, de la conformité de certaines opérations avec les textes en vigueur.

## **1.2 Les sources d'information**

Elles diffèrent selon la nature des utilisateurs. Le gestionnaire d'entreprise possédera une gamme d'informations beaucoup plus grandes que l'analyste financier externe (par exemple il pourra approfondir l'analyse du point mort sur la base des données issues de la comptabilité analytique et budgétaire, et il disposera d'éléments beaucoup plus complets pour procéder à des prévisions) (BRUSLERIE, 2002 :46).

L'analyste financier externe dont nous adopterons la position disposera essentiellement des états financiers de l'entreprise.

Quelle que soit l'optique adoptée, il reste cependant fondamental de situer l'analyse de ces états financiers dans le contexte général de la situation de l'entreprise.

Cette situation et son évolution reposent sur deux types de facteurs :

- les facteurs externes qui regroupent les données générales sur le plan économique, monétaire, fiscal et les données sur le secteur auquel appartient l'entreprise étudiée, type de produits, contraintes d'approvisionnement et de commercialisation ....
- des facteurs internes : nature des produits, organisation de l'entreprise, processus technologique, structure juridique et financière ....

### 1.3 Les outils et méthodes du diagnostic

Dans le cadre de l'OHADA, les états financiers qui constituent les instruments de l'analyse disponibles sont :

- le compte de résultat ;
- le bilan ;
- le tableau financier des ressources et des emplois (TAFIRE) ;
- les annexes.

L'analyse est effectuée selon trois méthodes :

#### 1.3.1 La méthode statique

Cette méthode s'appuie sur l'étude du bilan. Elle permet d'analyser la situation financière, la solvabilité et, de manière complète, la rentabilité de l'entreprise. Elle permet également de mettre en évidence les indications de la structure financière sur la solvabilité et la rentabilité.

L'analyse statique forme le noyau « classique » de l'analyse financière (CONSO, 1987 :92).

#### 1.3.2 La méthode comparative :

Un ratio est un rapport entre deux postes ou groupes du bilan et/ou du tableau des soldes caractéristiques de gestion. L'analyse par les ratios permet d'améliorer la compréhension du contenu et de l'importance des masses financières (CONSO, 1987 :93).

### **1.3.3 La méthode par les flux :**

L'analyse par les flux encore appelée analyse dynamique ou analyse différentielle raisonne dans une optique (financière) de liquidité et de flux monétaires réels.

Elle explique aussi les tendances décelées par les ratios et détermine les variations des masses financières dans le temps (BEARLY & al, 1991 : 76).

Les bases de notre travail ainsi jetées, nous pouvons souligner que le diagnostic, est donc la détection des forces et faiblesses mais aussi des menaces et opportunités qui se présentent à celle-ci. Ainsi, en fonction de l'objectif assigné, l'on devra trouver les ressources et remèdes nécessaires à la résorption de la défaillance. Pour découvrir ces atouts et défaillances. Il y a lieu alors d'user d'une méthode et de sa mise en œuvre.

## **Chapitre 2 : Mise en œuvre du diagnostic financier**

Le diagnostic financier fait appel à diverses méthodes ou techniques. Les deux méthodes les plus utilisées se complètent.

La première fait appel à des calculs de rapports entre deux grandeurs significatives communément appelés « ratios ». Les ratios s'expriment par un nombre, un pourcentage ou une durée. La méthode repose sur l'utilisation de données brutes extraites des documents de synthèses de fin d'exercice. Ils sont donc établis à un instant, et donc, par définition, statiques. La deuxième fait appel à la description des flux financiers de l'exercice. Cette deuxième méthode repose sur une analyse dynamique des documents comptables.

L'objectif de tout diagnostic financier consiste en la formulation d'un jugement sur l'état de santé d'une entreprise (BUISSRAT, 1999 : 62)

Le financier exercera donc son art sur les points cruciaux du diagnostic, que sont :

- la structure, la rentabilité et l'activité ;
- le risque d'exploitation, le risque financier et le risque global;
- la description des flux financiers.

### **2.1 Diagnostic de la structure financière, de l'activité et de la rentabilité**

Le diagnostic de la structure financière, de l'activité et de la rentabilité s'appuie sur l'analyse du bilan pour établir les bilans fonctionnels, du compte de résultat pour calculer les soldes intermédiaires de gestion et sur le calcul et l'analyse de ratios (PARIENTE, 1995 :43).

Ces calculs permettent à l'analyste financier de disposer de grandeurs agrégées, et donc plus facilement lisibles. Par ailleurs, ils le guident vers les points à explorer au cas particulier.

## 2.2 L'approche fonctionnelle du bilan :

L'approche fonctionnelle du bilan correspond aux exigences d'une analyse dynamique car elle part de l'hypothèse de la continuité de l'activité et de la rentabilité de l'outil économique.

L'analyse fonctionnelle s'oriente vers un classement des emplois (Actif) et des ressources (Passif) selon leur nature ou leur destination. Le besoin en fonds de roulement d'exploitation est l'élément central de cette approche, car c'est en fonction de ce besoin que le fonds de roulement (FR ou FRNG) est destiné (VERNIMMEN, 2009 :107).

Il s'agit donc d'une lecture puisqu'elle repose sur le principe d'une adéquation Ressources Stables - Emplois Stables.

Il faut cependant souligner qu'il n'existe pas une deuxième approche fonctionnelle appelée « Bilan-poll de fonds », mais met en face d'un poll d'emplois (le Capital économique) un pool de fonds distinguant les ressources propres internes, les ressources propres externes et les dettes financières. Donc deux lectures du bilan sont dans l'approche fonctionnelle :

- une lecture horizontale ;
- une lecture verticale dite « pool de fonds ».

### 2.2.1 Lecture horizontale du bilan

De façon simplifiée, le bilan fonctionnel horizontal fait apparaître de grandes masses ayant une fonction déterminée :

- les emplois stables sont les biens destinés à rester durablement dans l'entreprise,
- les ressources durables sont les fonds propres ou les dettes financières permettant d'assurer une stabilité des financements,
- Les actifs d'exploitation et les passifs d'exploitation sont les besoins ou les ressources générées par le cycle d'exploitation selon la nature de l'activité de l'entreprise. Citons par exemple, comme actifs d'exploitation : les stocks, les

créances commerciales, les créances de TVA. Citons par exemple comme passifs d'exploitation : les dettes commerciales, les dettes de TVA,

- Les actifs hors activités ordinaires et les passifs hors activités ordinaires sont les besoins et les ressources générées par les activités non liées à l'exploitation,
- Les emplois en trésorerie ou les ressources de trésorerie correspondent à des disponibilités ou à des crédits de trésorerie (VERNIMMEN, 2009 :106).

La détermination de la nature économique réelle des divers postes est délicate. Elle nécessite une connaissance de l'entreprise et des critères objectifs d'appréciation.

Dans le bilan fonctionnel, les postes d'Actifs et de Passifs sont regroupés en fonction de leur nature ou de leur destination.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Tableau 1** : Bilan fonctionnel horizontal

Emploi = Actif immobilisé	Ressources durables = Capitaux permanents
Emplois d'exploitation	Ressources d'exploitation
Emplois hors activités ordinaires	Ressources hors activités ordinaires
Emploi = Actif immobilisé	Ressources durables = Capitaux permanents

Source : Nous même à partir de LAHILLE (2004 :149).

Cette présentation permet de calculer quatre soldes majeurs :

- Le Fonds de Roulement Net Global (FRNG) ou fonds de roulement (FR),
- Le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFE),
- Le besoin en fonds de roulement hors activités ordinaires (BFHAO),
- La trésorerie nette (TN).

### **2.2.1.1 Analyse du bilan fonctionnel horizontal**

Une fois le bilan fonctionnel obtenu, il devient possible de faire l'analyse en rapprochant les masses qui le constituent. Cette analyse s'appuie sur la structure et l'adéquation des emplois et des ressources. Elle suppose une norme d'équilibre (le long terme doit financer le long terme).

Le raisonnement part le cycle d'exploitation et du besoin de financement qui en découle : le « besoin en fonds de roulement d'exploitation ».

Les emplois et ressources hors activités ordinaires constituent le besoin de financement hors activités ordinaires n'ont aucune signification économique mais viennent alléger ou alourdir la trésorerie.

La trésorerie apparaît dans cette démarche, comme la résultante des différentes masses et, selon son solde à un instant donné, permet de juger de l'équilibre de l'ensemble (LEBRATY, 1994 : 89).

### **2.2.1.2 Etude financière du cycle d'exploitation : le BFE ou BFRE**

Dans le cadre de son activité, l'entreprise effectue des opérations répétitives dont le renouvellement définit son cycle d'exploitation.

Pour mieux comprendre le BFR, exposons d'abord le cycle d'exploitation qui est à son origine.

En effet, le cycle d'exploitation comprend les opérations suivantes :

- achats de matières premières et fournitures liées ;
- stockage de ces matières ;
- processus de production ;
- stockage des produits finis et vente de ces produits finis.

On peut donc dire que le cycle d'exploitation est le temps nécessaire pour que l'entreprise accomplisse l'ensemble des phases de son activité économique.

L'existence du BFRE est liée aux caractéristiques du cycle d'exploitation.

$$\text{BFRE} = \text{Actifs d'exploitation} - \text{Passifs d'exploitation}$$

D'où 
$$\text{BFRE} = \text{Stocks} + \text{Créances} - \text{Dettes}$$

De même 
$$\text{BFRE} = \text{Actif Circulant} - \text{Passif Circulant}$$

Dans une perspective de continuité de l'exploitation, ce besoin se renouvelle en permanence : il constitue donc un emploi stable et doit être financé par une ressource durable mais aussi doit être géré rigoureusement. Compte tenu de la structure du bilan fonctionnel, les seules ressources durables disponibles sont celles qui excèdent les emplois stables c'est-à-dire le fonds de roulement net global (VERNNIMEN, 2009 : 106).

### 2.2.1.3 Le besoin en fonds de roulement hors activités ordinaires

Le BFRHAO est issu des opérations de répartition, de financement, d'investissement et exceptionnelles de l'entreprise.

Il a généralement un caractère conjoncturel et est donc peu prévisible.

Son montant s'ajoute au BFRE pour obtenir le besoin de financement global (BFG).

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

#### 2.2.1.4 Le Fonds de Roulement Net Global

Le FRNG est la part des ressources durables affectées au financement du cycle d'exploitation :

$$\text{FRNG} = \text{FR} = \text{Ressources Durables} - \text{Actif Immobilisé.}$$

Un des principes sains de gestion veut que le FRNG soit positif, ainsi l'excédent des ressources durables finance une partie des besoins d'exploitation. Il faut souligner ici que le caractère durable du bien est composé d'éléments à court terme présente, du fait de son renouvellement incessant du cycle d'exploitation, un caractère structurel, durable, permanent (VIZZANOVA, 2007 :56).

On a donc :

D'un côté des ressources restées disponibles (FRNG) qui reflètent des décisions stratégiques (investissements, endettements, distributions, amortissements ...).

De l'autre un besoin de financement qui reflète les décisions courantes et dépend d'éléments communs (secteur et niveau d'activité, bonne gestion du cycle, valeur ajoutée ...).

L'intérêt du FRNG réside pour l'essentiel dans sa comparaison avec le BFRE.

#### 2.2.1.5 La trésorerie nette comme résultante de l'équilibre de la structure

Elle est dans l'analyse fonctionnelle perçue comme un reliquat.

Si le FRNG est supérieur au BFR alors la trésorerie nette est un emploi.

Si le FRNG est inférieur au BFR alors le recours aux crédits de trésorerie permettra de financer les BFR excédentaires.

La TN apparaît comme le solde net de trésorerie, la position globale de l'entreprise sur ses opérations financières à court terme :

$$\text{Trésorerie Nette} = \text{Trésorerie Actif} - \text{Trésorerie Passif.}$$

Il existe une relation entre les soldes significatifs du bilan fonctionnel. Cette relation s'appelle relation de trésorerie.

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

$$\Delta \text{TN} = \Delta \text{FR} - \Delta \text{BFR}$$

Et la relation de trésorerie illustre la contrainte de liquidité de l'entreprise :

$$\text{FR} > \text{BFR} \Rightarrow \text{T} > 0$$

Dans ce cas, la trésorerie s'analysera comme une disponibilité destinée à faire face à un investissement prochain : diversification, rachat, amélioration du potentiel productif, ....

Si cette contrainte n'est pas vérifiée c'est-à-dire  $\text{FR} - \text{BFR}$  alors la trésorerie est négative. Cela veut dire que le FR est insuffisant (ressources insuffisantes, emplois excédentaires) alors que le BFR est trop important (dérapage gestion du cycle, croissance non maîtrisée).

En définitif, six catégories de structures fonctionnelles peuvent être observées :

**Tableau 2** : Tableau récapitulatif : Réalisation de l'équilibre fonctionnel

ENTREPRISE	EQUILIBRE FINANCIERS COURANTS		
<b>A BESOINS</b>	BFR T+	FR+	Les BFR constatés sont entièrement financés par des ressources permanentes (FR+) dont l'importance permet de dégager des disponibilités dont il convient de rechercher si elles ne recouvrent pas un sous-emploi de capitaux.
<b>EN FONDS DE ROULEMENT</b>	BFR	FR+ T-	Les BFR financés, partie par des ressources permanentes (FR+), partie par un excédent des concours bancaires courants sur les disponibilités. Il convient d'apprécier l'importance de risques bancaires courants.
	FR- BFR	T-	Les concours bancaires courants couvrent une partie de ces Actifs Fixes, les BFR et les disponibilités. Cette situation est mauvaise si elle n'est pas occasionnelle, et exige de reconsidérer les structures de financement.
<b>A RESSOURCES EN FONDS DE ROULEMENT</b>	BFR	FR+ T-	Les ressources induites par le cycle d'exploitation s'ajoutent à un excédent de ressources permanentes (FR+) pour dégager un excédent de liquidités important dont il est utile de juger s'il ne recouvre pas un sous-emploi de capitaux.
<b>A RESSOURCES EN FONDS DE ROULEMENT</b>	FR- T+	BFR	Les ressources issues du cycle d'exploitation couvrent un excédent de liquidités, éventuellement excessive, encore une partie de l'Actif immobilisé (FR-). Les fournisseurs et les avances de la clientèle financent le cycle mais aussi une partie des immobilisations un renforcement des ressources stables est à examiner.

**Suite du tableau 2**

	<table border="1"> <tr> <td></td> <td>BFR</td> </tr> <tr> <td>FR-</td> <td>T-</td> </tr> </table>		BFR	FR-	T-	<p>Les ressources permanentes ne couvrent qu'une partie de l'Actif immobilisé (FR-) et leur insuffisance est compensée par les fournisseurs, les avances de la clientèle et les concours bancaires externes de l'entreprise est grande et la structure des financements est à revoir.</p>
	BFR					
FR-	T-					

Source : KEISER (2000 :64)

FR+ : Ressources permanentes > Actif immobilisé

FR- : Ressources permanentes < Actif immobilisé

BFR : Stocks + Créances d'exploitation > Dettes d'exploitation

R.FR : Stocks + Créances d'exploitation < Dettes d'exploitation

T+ : Disponibilités > Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques et organismes financiers.

T- : Disponibilités < Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques et organismes financiers.

**2.2.2 Lecture verticale «pool de fonds »**

Dans cette approche, il n'y a aucune affectation des ressources durables aux emplois stables.

Elle est avant tout économique. Cette approche permet d'extraire des emplois, le capital économique (générateur d'activités et de résultats) d'une part et de présenter l'ensemble des ressources (fonds propres ou dettes quelle que soit l'échéance) comme un « pool » destiné à financer les emplois d'autre part (COHEN, 1997 :423).

Cette analyse suit la démarche économique suivante :

Dans les emplois figurent les immobilisations d'exploitation et le BFR c'est-à-dire le capital économique, l'ensemble des moyens nécessaires à l'activité industrielle et commerciale.

Les immobilisations financières sont distinguées des autres et s'ajoutent aux valeurs mobilières de placement (VMP) et aux disponibilités pour former les emplois financiers.

Un portefeuille d'actifs regroupe donc les emplois industriels et commerciaux à côté des emplois financiers. Toutes les ressources (à l'exception de celles incluses dans le BFR) représentent le pool de fonds nécessaire pour financer les emplois.

**Tableau 3 : Bilan fonctionnel vertical.**

<b>portefeuille d'actifs</b>	<b>pool des ressources</b>
<b>Capital économique</b>  -Immobilisations brutes d'exploitation, -BFR	<b>Ressources propres</b>  -Internes -Externes
<b>Emplois financiers</b>  -Immobilisations financières -Titres de placements (VMP) -Disponibilités	<b>Dettes financières</b>  -Emprunts à LMT -Trésorerie Passive

Source : HENRIET (1995 : 175)

L'intérêt de cette conception se situe à deux niveaux :

- l'outil de travail et le niveau d'activité d'où la productivité,
- l'outil de travail et le résultat d'où la rentabilité.

Elle permet aussi une analyse stratégique du bilan au niveau des emplois et des ressources. Cette analyse permet de réconcilier l'ordre des priorités de la politique générale et financière de l'entreprise.

### **2.3 L'approche liquidité ou bilan financier :**

#### **2.3.1 Présentation et construction :**

L'approche « liquidité » du bilan retient un classement des postes par ordre croissant de liquidité des actifs et d'exigibilité des passifs. La durée de vie des postes est le critère privilégié, selon qu'elle est supérieure ou inférieure à la durée de l'exercice (BEARLY & al, 1991 : 56).

Le bilan financier doit permettre de renseigner les actionnaires et titres (notamment les prêteurs) quant à la solvabilité de l'entreprise et surtout quant à sa liquidité financière.

Pour passer du bilan comptable au bilan financier, il faut procéder à certains redressements ou corrections. Ces derniers sont de deux ordres :

- les correctifs de classement ;
- les correctifs de réévaluation.

Ces deux types de corrections sont à appliquer au passif comme à l'actif.

Avec la conception très économique et financière du bilan de l'OHADA, nombre de travaux préliminaires, de traitements incontournables des plans comptables précédents se trouvent supprimés, ce qui allège le travail des analystes financiers.

**Tableau 4 : Approche liquidité.**

<b>Actif</b>	<b>Passif</b>
ACTIF IMMOBILISE NET ( + d'un an )	CAPITAUX PERMANENTS ( + d'un an )
ACTIF CIRCULANT ( - d'un an )	DETTES A COURT TERME ( - d'un an )

Source : OHADA (2001)

### 2.3.2 Analyse liquidité

L'analyse liquidité aussi appelée analyse patrimoniale cherche à faire l'inventaire du patrimoine pour apprécier :

- le risque de solvabilité : l'aptitude globale de l'entreprise à faire face à ses échéances ;
- le risque de défaillance : la disposition de liquidités pour payer les dettes qui viennent à échéance.

Le point clé de cette analyse est le Fonds de Roulement.

En somme, les deux approches fonctionnelle et financière sont des repères théoriques. Elles se déclinent et s'adaptent selon les besoins ou la méthode retenue par l'utilisateur.

L'étude de la structure financière faite à partir de la relation fondamentale du bilan vue sous les différentes approches est complétée par celle de la méthode des ratios (MEUNIER, 2006 :98).

### **2.3.3 Les principaux ratios de la structure**

L'enseignement apporté par les ratios est indispensable à un gestionnaire ou à un responsable d'entreprise au niveau interne, à un prêteur ou des conseillers d'entreprise au niveau externe.

L'analyse financière par les ratios ne peut être menée à bien qu'en procédant à l'aide de ratios soigneusement sélectionnés, simple, significatifs.

L'analyse par les ratios est donc une aide à la décision. Elle permet :

- d'établir des comparaisons sectorielles et internes dans le temps ;
- de tenir un tableau de bord grâce à un choix d'indicateurs probants, transcrits souvent sous forme de graphiques tendanciels plus lisible et plus utilisables.

Les grandeurs extraites du bilan en vue de calcul de ratios doivent être utilisée avec précaution. De nombreux facteurs peuvent déformer le sens des ratios.

Les ratios utilisent des données annuelles ne rendant pas compte de la saisonnalité éventuelle de l'activité.

Les principes comptables retenus conduisent à déformer la réalité économique, tant au niveau patrimonial qu'au niveau des résultats.

L'inflation provoque un accroissement fictif du résultat et une sous-évaluation des actifs.

L'analyse financière devra veiller à apporter des correctifs permettant de moduler les incidences de l'inflation.

L'étude de la structure doit être envisagée en deux temps : structure financière et structure économique.

## 2.4 Analyse de la structure financière :

Cette étude permet de répondre à la question suivante : quelle est la structure financière à la fin de l'exercice résultant des opérations réalisées, des financements obtenus et des résultats dégagés.

### 2.4.1 Principaux ratios de la structure financière

Tableau 5 : Tableau des principaux ratios de la structure financière

Intitulé du ratio	Mode de calcul
1. Financement de l'immobilisation	<u>Ressources durables</u> Emplois stables
2. Equilibre financier	<u>Ressources durables</u> Emplois stables + BFR Exploitation
3. Financement bancaire de l'exploitation	<u>Concours bancaire trésorerie</u> BFR Exploitation
4. Indépendance financière	<u>Ressources propres</u> Endettement à terme
5. Capacité de financement	<u>Emprunts</u> Capacité d'autofinancement
6. Taux d'autofinancement	<u>Autofinancement</u> Investissement de l'exercice + Variation du BFRE

Source : Nous même à partir BUISSART (1999,123)

### 2.4.2 Eléments d'analyse :

De façon générale, les rapports établis permettent de comparer les investissements au sens large les ressources qui les financent.

#### **2.4.2.1 Financement de l'immobilisation**

La couverture des immobilisations par les ressources (ratio > 1) est en général requise du regard de l'importance du Fonds de Roulement d'Exploitation. Sinon l'entreprise est en situation de fragilité.

L'augmentation de la valeur de ce ratio correspond à une amélioration des structures de financement. Au contraire, une diminution du ratio correspond à une détérioration de la situation, sauf si elle est volontairement due à un assainissement des structures financières (réduction des capitaux propres initialement trop élevés, remboursement d'emprunts inutilisés).

#### **2.4.2.2 Equilibre financier**

Lorsque le ratio de l'équilibre financier est inférieur à 1, alors que le ratio précédent est supérieur à 1, l'entreprise doit recourir aux concours bancaires courants pour pouvoir financer l'excédent du BFR sur le FRNG.

#### **2.4.2.3 Financement bancaire de l'exploitation**

Ce calcul est complémentaire des précédents. Il permet d'apprécier :

- le risque bancaire dû au non renouvellement des crédits bancaires courants (en principes reconductibles) ;
- le financement des besoins permanents de l'exploitation.

#### **2.4.2.4 Indépendance financière**

C'est un ratio à suivre régulièrement, afin de mesurer la dépendance financière extérieure.

L'orthodoxie financière et les normes bancaires recommandent que l'endettement à terme ne soit pas supérieur aux capitaux propres donc un rapport supérieur à 1.

Toutefois l'effet de levier et la fiscalité favorables à l'endettement incitent les entreprises à s'endetter plus que de raison.

On appelle « effet de levier » l'incidence de l'endettement sur les capitaux propres (VERNNIMEN, 2009 :57).

Si le taux de rentabilité des investissements financés est supérieur au taux de l'emprunt, la rentabilité des capitaux propres augmente. On dit dans ce cas que l'effet de levier joue positivement.

#### **2.4.2.5 Capacité de financement**

Il correspond au calcul théorique du nombre d'années d'autofinancement nécessaires pour rembourser totalement les emprunts contractés.

Ce ratio pourrait aussi bien être nommé « capacité d'endettement » car, plus il est faible, et plus l'entreprise a la possibilité de s'endetter.

Le milieu financier recommande la prudence, en fixant un niveau d'endettement inférieur ou égal à 3 ou 4 années d'autofinancement.

#### **2.4.2.6 Taux d'autofinancement**

Ce ratio permet d'apprécier le taux de renouvellement des investissements et les variations des besoins en fonds de roulement d'exploitation. L'étude de ce ratio est fort enrichissante pour apprécier la structure du financement des emplois économiques totaux.

### **2.5 Analyse de la structure économique**

Ces ratios pourraient être qualifiés de ratios descriptifs des moyens d'exploitation mis en œuvre (MEUNIER, 2006 :22).

### 2.5.1 Principaux ratios de structure économique

**Tableau 6** : Tableau des principaux ratios de structure économique

Intitulé du ratio	Mode de calcul
1. Intensité de l'investissement	<u>Valeur ajoutée</u>  Immobilisations d'exploitation + BFRE
2. Productivité de l'investissement	<u>Valeur ajoutée</u>  Investissement d'exploitation + Variation BFRE
3. Productivité du travail	<u>Valeur ajoutée</u>  Effectifs
4. Intensité de la mécanisation	<u>Immobilisations d'exploitation</u>  Effectifs
5. Taux d'obsolescence des immobilisations	<u>Amortissements</u>  Immobilisations brutes amortissables
6. Besoins en fonds de roulement  ( en jours de CAHT )	<u>BFR Exploitation</u> *360  Chiffre d'affaires

Source : (MARION, 2004 : 117)

### 2.5.2 Eléments d'analyse

#### 2.5.2.1 Intensité de l'investissement et Taux d'obsolescence des immobilisations

Ces ratios expriment le rendement de l'équipement. Ils permettent de juger l'effort d'investissement et de modernisation.

### **2.5.2.2 Productivité de l'investissement**

Ce ratio pour être significatif, doit utiliser la variation de la valeur ajoutée.

### **2.5.2.3 Productivité du travail et Intensité de la mécanisation**

Ces données comparées aux données du secteur, donneront des éclairages sur la productivité du travail et du capital investi. Le ratio d'intensité de la mécanisation permet de savoir si l'entreprise privilégie l'emploi de main d'œuvre au détriment de l'investissement (ou inversement).

### **2.5.2.4 Besoins en fonds de roulement**

Le besoin en fonds de roulement est une caractéristique essentielle d'une activité. Il y est étroitement lié. Toutes choses restant égales par ailleurs, il évolue parallèlement au chiffre d'affaires. On l'exprime généralement en jours de chiffre d'affaires hors taxes (VERNNIMEN, 2009 : 74).

## **2.6 Analyse de l'activité : formation du résultat**

L'appréciation du niveau de l'activité et des résultats se fait à travers l'analyse du compte de résultat.

La première analyse figure dans la présentation comptable du compte de résultat, qui distingue le résultat d'exploitation, le résultat financier, et le résultat hors activité ordinaire. Cette présentation comptable du compte de résultat ne permet pas d'en tirer des indicateurs pertinents.

La deuxième est celle qui figure dans la présentation du compte de résultat en soldes intermédiaires de gestion (SIG). Ils sont des résultats « partiels », procédant d'un démembrement du compte de résultat.

Les SIG permettent d'affiner l'analyse de la formation du résultat net, de mesurer l'évolution des postes et des performances, et de situer l'entreprise par rapport à son passé et par rapport à ses concurrents. Les soldes prennent donc tout leur sens dans une perspective comparative : dans le temps (une série de trois à cinq exercices est appréciable) et dans l'espace (par rapport à des entreprises de la même branche ou de taille comparable). La présentation en SIG permet de dégager des indicateurs d'activité, des soldes de gestion et la capacité d'autofinancement globale.

## **2.6.1 La capacité d'autofinancement globale**

La capacité d'autofinancement n'est pas un solde de gestion mais plutôt un agrégat de plusieurs éléments issus du compte de résultat. A ce titre, il paraît logique de lui réserver une attention particulière dans cette section.

### **2.6.1.1 Définition**

La définition de la CAFG peut être présentée à partir de son rôle et à partir de sa composition.

- A partir de son rôle :

La CAFG exprime la capacité de l'entreprise à financer :

- la rémunération des apporteurs de capitaux. Le solde est donc calculé avant la prise des dividendes mises en paiement. L'autofinancement est, lui, calculé après avoir tenu compte du prélèvement dû à la distribution ;
- les investissements d'expansion (pour la partie du résultat qui n'est pas distribuée) ;
- les investissements de renouvellement. La capacité d'autofinancement tient donc compte des amortissements qui constituent de véritables réserves permettant le renouvellement des biens (KEISER, 200 : 81).

- A partir de ses composantes :

La CAFG correspond à l'ensemble des ressources propres dégagées par l'entreprise représentant :

- un excédent des produits de l'entreprise (correspondant à un encaissement effectif ou futur) sur les charges (correspondant à un décaissement effectif ou futur) ;
- ou un cumul des bénéfices avec les charges ne correspondant pas à un décaissement effectif ou futur nettes des produits ne correspondant pas à un encaissement effectif ou futur.

### 2.6.1.2 Calcul de la CAFG

Les définitions de la CAFG à partir de son rôle et à partir de sa composition, permettent de mettre en place deux méthodes de calcul :

- A partir de l'excédent brut d'exploitation : méthode soustractive

La CAFG a été présentée comme différence entre les produits encaissés et encaissables et les charges décaissées ou décaissables.

On retiendra, comme point de départ de calcul, l'EBE qui peut être présenté comme un excédent potentiel de trésorerie d'exploitation, puisque calculé par la différence entre des produits encaissés ou encaissables et des charges d'exploitation décaissés ou décaissables. Il suffira donc de déduire les charges nettes décaissées ou décaissables, les charges exceptionnelles nettes décaissées ou décaissables, les autres charges nettes décaissées ou décaissables.

La CAFG est ainsi calculée : Excédent brut d'exploitation + Transfert de charges d'exploitation + Revenus financiers + Gains de change + Transferts de charges financières - Frais financiers - Pertes de change + Produits HAO + Transfert de charges HAO - Charges HAO - Participation des travailleurs - Impôt sur le résultat

- A partir du résultat : méthode additive.

La CAFG est ainsi calculée : Résultat de l'exercice + Dotations aux amortissements et aux provisions d'exploitation + Dotations aux amortissements et aux provisions financières + Dotations aux amortissements et aux provisions HAO - Reprises aux amortissements et aux provisions d'exploitation - Reprises aux amortissements et aux provisions financières - Reprise aux amortissements et aux provisions HAO + Valeur comptable des cessions d'immobilisation - Produits de cessions d'immobilisation (HUTIN, 2004 : 36).

### 2.6.1.3 Commentaires des calculs :

Les calculs appellent quelques commentaires :

- l'inclusion des dotations aux amortissements n'appelle aucune remarque particulière par contre l'orthodoxie financière en réserve. Il a été vu plus haut que seules les provisions non justifiées (ou la partie de la provision jugée excessive), ou celles couvrant les charges dont la réalisation est peu probable, ont un caractère de réserve,
- Dans l'approche additive les produits des cessions d'actif sont exclus du calcul bien que constituant un flux dans la mesure où la CAFG ne tient pas compte des opérations de gestion courante, incluant de ce fait les opérations telles que les produits de cession

Il faut noter une variation autour de la notion d'autofinancement. Ainsi l'analyse financière établit la différence entre la capacité d'autofinancement et l'autofinancement. L'autofinancement représente l'aptitude réelle à s'autofinancer c'est-à-dire la part de la capacité d'autofinancement consacrée aux financements de l'entreprise. C'est la ressource disponible après rémunération des associés.

Elle est ainsi obtenue :

$$\text{Autofinancement (AF)} = \text{CAFG} - \text{Distribution de dividendes.}$$

### 2.6.1.4 Destination de la capacité d'autofinancement

La capacité d'autofinancement qui correspond à un surplus monétaire potentiel dégagé par l'activité de l'entreprise permet de financer plusieurs besoins possibles :

- rémunérer les actionnaires et associés par le biais des dividendes ;
- financer de nouveaux investissements : c'est par l'autofinancement que l'entreprise peut s'assurer une croissance dans l'indépendance.
- L'insuffisance dans l'autofinancement oblige l'entreprise à emprunter pour financer les investissements nécessaires.
- Rembourser les emprunts en cours : les banquiers sont très attentifs à l'évolution du rapport Dettes financières / CAFG (HENRIET, 1995 :42).

### 2.7 Les principaux ratios de mesure de l'activité

De façon générale, les ratios mesurent les performances réalisées par l'entreprise sur plusieurs exercices. L'activité sera évaluée grâce au chiffre d'affaires, seul porteur de recettes de trésorerie et grâce à la valeur ajoutée, seule apte à mesurer la richesse créée.

Tableau 7 : les principaux ratios de mesure

Taux de croissance du CAHT	$\frac{\text{CAHT}(n) - \text{CAHT}(n-1)}{\text{CAHT}(n-1)}$
Taux de croissance de la Valeur Ajoutée	$\frac{\text{VA}(n) - \text{VA}(n-1)}{\text{VA}(n-1)}$

Source : Nous même à partir de VERNIMMEN (2009 : 53).

Pour que les résultats soient significatifs, il faut tenir compte de l'inflation pour connaître le taux de croissance réel.

Désignation par :

X<sub>0</sub> l'expression monétaire d'une variation déterminée (CAHT ou VA) à la date 0.

X<sub>1</sub> son expression monétaire à la date 1 (c'est-à-dire une année plus tard).

I le taux d'inflation relatif à l'année 1.

c le taux de croissance réel de X.



La relation reliant X<sub>1</sub> à X<sub>0</sub> est :

$$X_1 = X_0 (1+i) (1+c)$$

D'où

$c = [ X_1 / X_0 (1+i) ] - 1$
-------------------------------

En définitif, les ratios d'activités sont les ratios qui plantent le décor qui va ensuite s'affiner. En vérité, ils fournissent la quantité d'information qui vont orienter l'interprétation des ratios de rentabilité.

## 2.8 Analyse de la rentabilité

L'étude de la rentabilité doit être envisagée en trois temps : rentabilité d'exploitation, rentabilité économique et rentabilité financière (MARION, 2004 : 87).

Les ratios de rentabilité mesurent les résultats par rapport à l'activité (rentabilité d'exploitation) et aux moyens économiques (rentabilité économique), ou financiers (rentabilité financière).

### 2.8.1 L'analyse de la rentabilité d'exploitation

Sur la base des soldes de gestion, on peut associer la rentabilité de l'exploitation.

Elle permet d'apprécier l'importance relative des produits et des charges concourant à la formation du résultat.

#### 2.8.1.1 Principaux ratios de mesure de la rentabilité d'exploitation

Les principaux ratios de mesure de la rentabilité d'exploitation sont consignés dans le tableau ci – après.

**Tableau 8** : les ratios de mesure de la rentabilité d'exploitation

Intitulé du ratio	Méthode de calcul
1. Taux de Valeur Ajoutée	$\frac{\text{Valeur Ajoutée}}{\text{Chiffres d'Affaires HT}}$
2. Taux d'EBE	$\frac{\text{Excédent Brut d'Exploitation}}{\text{Chiffres d'Affaires HT}}$
3. Taux de rentabilité d'exploitation	$\frac{\text{Résultat d'Exploitation}}{\text{Chiffres d'Affaires HT}}$

Source : OHADA (2001).

Les ratios de marge bénéficiaire permettent d'apprécier le rendement à différents stades de la formation du résultat.

### **2.8.1.2 Taux de Valeur Ajoutée**

Ce ratio est l'instrument de mesure du degré d'intégration de l'entreprise. Il permet d'établir une distinction entre le coût des facteurs de production externes et ce que l'entreprise a elle-même mis en œuvre.

Son évolution permet d'apprécier la stratégie industrielle d'une entreprise. Son affaiblissement peut signifier un recours massif à la sous-traitance, à un gaspillage dans l'utilisation des facteurs de production externes (KEISER, 2006 :59).

### **2.8.1.3 Taux d'EBE**

Ce ratio mesure le niveau relatif du résultat, indépendamment de la politique financière, de la politique d'investissement, de l'incidence de la fiscalité, et de l'incidence des éléments exceptionnels.

Une amélioration de ce ratio entraîne une augmentation de la productivité. Une chute de ce ratio témoigne d'un alourdissement relatif des coûts d'exploitation.

### **2.8.1.4 Taux de rentabilité d'exploitation**

Ce ratio mesure le niveau relatif du résultat, indépendamment de la politique financière, de l'incidence de la fiscalité, et de l'incidence des éléments exceptionnels.

## **2.8.2 Analyse de la rentabilité économique**

L'analyse de la rentabilité économique donne une idée de la rentabilité économique donne une idée des résultats dégagés par les capitaux engagés pour assurer une activité.

### 2.8.2.1 Principaux ratios de mesure de la rentabilité économique :

Les principaux ratios de mesure de la rentabilité économique sont résumés dans le tableau suivant :

**Tableau 9** : les ratios de mesure de la rentabilité économique

Intitulé du ratio	Méthode de calcul
1. Rentabilité brute des capitaux Engagés dans l'exploitation	<u>Excédent Brut d'Exploitation</u>  Capital économique
2. Rentabilité des capitaux engagés Dans l'exploitation	<u>Résultat d'Exploitation</u>  Capital économique

Source : (HENRIET, 1995 : 86)

### 2.8.2.2 Eléments d'analyses

Le ratio de rentabilité économique brute mesure l'aptitude économique à assurer son renouvellement et sa rémunération. Le ratio de rentabilité est aussi appelé « Return On Investment ». Il convient de retenir que seules les immobilisations productives.

La rentabilité économique résulte de :

- l'aptitude à réaliser une marge bénéficiaire ;
- la capacité à engendrer du chiffre d'affaires.

### 2.8.3 Analyse de la rentabilité financière

#### 2.8.3.1 Principaux ratios de mesure de la rentabilité financière :

Dans le cadre de notre étude, on s'intéressera qu'à deux ratios à savoir la rentabilité nette des capitaux propres et les flux de fonds dégagés par les ressources propres. Les autres ratios de rentabilité financière notamment les éléments boursiers ne seront pris en compte car la société n'est pas cotée en bourse.

**Tableau 10** : les ratios de mesure de la rentabilité financière

Intitulé du ratio	Méthode de calcul
1. Rentabilité nette des capitaux propres	<u>Résultat net</u>  Capitaux propres
2. Flux de fonds dégagés par les ressources propres	<u>Capitaux d'autofinancement</u>  Capitaux propres

Source : OHADA (2001).

#### 2.8.3.2 Eléments d'analyse

- Rentabilité nette des capitaux propres

C'est la rentabilité des capitaux propres. Celle qui intéresse au premier chef les actionnaires.

Ce ratio mesure ainsi la rémunération des capitaux propres.

La rentabilité financière est fonction :

- de la rentabilité économique ;
- de l'incidence de l'endettement sur le résultat ;
- du poids des capitaux propres par rapport au passif total.

Moins les capitaux propres sont élevés par rapport au passif total, meilleure est la rentabilité financière.

Résultat de	Résultat		Résultat de	Passif
<u>L'exercice</u>	<u>d'exploitation</u>	x	<u>l'exercice</u>	<u>Total</u>
Capitaux	Total actif		Résultat	Capitaux
Propres			d'exploitation	Propres
Rentabilité	Rentabilité		Incidence des	Levier
financière	économique		charges financière	financier

Cette décomposition révèle que, dans certaines conditions, l'endettement permet d'améliorer la rentabilité financière.

- Flux de fonds dégagés par les ressources propres

L'utilisation de la capacité d'autofinancement permet d'apprécier l'aptitude à dégager des ressources, assurant le renouvellement et le renforcement des immobilisations.

### 2.9 Analyse du risque d'exploitation

Le risque d'exploitation concerne à la fois, la solvabilité d'une affaire, mais aussi la rentabilité du résultat à une baisse d'activité. Dans notre analyse, nous utilisons le risque de solvabilité ou d'illiquidité (PARIENTE, 1995 : 58).

Sous les contraintes d'informations au niveau de la comptabilité analytique, l'analyse du risque par la méthode du point mort ne sera pas possible.

### **2.9.1 Approche traditionnelle par les ratios**

L'étude de la liquidité permet d'apprécier le comportement de chacune des composantes du Fonds de Roulement d'Exploitation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Tableau 11** : Principaux ratios de liquidité

Intitulés du ratio	Mode de calcul
<b>1 Rotation des Stocks</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Stocks de marchandises</li> <li>○ Stocks de matières</li> <li>○ Stocks de produits</li> </ul>	$\frac{\text{Stock final HT (ou moyen) de marchandise}}{\text{Chiffres d'Affaires HT}} \times 360 \text{ j}$ $\frac{\text{Stock final de matières HT (ou moyen)}}{\text{Achats de matières HT}} \times 360 \text{ jours}$ $\frac{\text{Stock final de produits HT (ou moyen)}}{\text{Production vendue HT}} \times 360 \text{ jours}$
<b>2. Rotation du crédit Clients</b>	$\frac{\text{Clients + Comptes rattachés} + \text{Effets escomptés non échus}}{\text{Chiffres d'Affaires TTC}} \times 360 \text{ jours}$
<b>3. Rotation du Crédit Fournisseurs</b>	$\frac{\text{Fournisseurs + Comptes rattachés}}{\text{Achats TTC}} \times 360 \text{ jours}$
<b>4. Rotation des immobilisations</b>	$\frac{\text{Chiffres d'Affaires HT}}{\text{Actif Immobilisé Brut}}$

Source : Nous même à partir de VENIMMEN (2009 : 122).

### 2.9.2 Eléments d'analyse

De façon générale, ils mesurent le rythme de renouvellement des éléments patrimoniaux, notamment des composantes essentielles du Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation.

#### - Rotation des Stocks

La durée de rotation des stocks est fonction de la nature de l'activité et des conditions de gestion.

Ce ratio traduit le stock moyen en jour d'achat du degré d'inertie de l'actif d'exploitation. Il permet d'apprécier la qualité de la gestion des stocks et approvisionnements.

La vitesse de rotation connaît selon les entreprises étudiées d'importantes variations. Elle dépend essentiellement :

- des frais d'approvisionnements des fournisseurs ;
- de la durée du cycle d'exploitation ;
- de la politique suivie en matière de vente ;
- de la durée de vie du produit fabriqué.

Elle dépend également du caractère plus ou moins saisonnier de l'activité.

L'utilisation d'un stock moyen comme référentiel est préférable car il permet de lisser la saisonnalité.

#### - Rotation du crédit Clients

Ce ratio permet de se pencher sur la politique de crédit que mène l'entreprise vis-à-vis de ses clients. Elle permet également de se rendre compte si les montants inscrits dans les postes restent dans un rapport raisonnable avec le chiffre d'affaires (LAHILLE, 2003 :112).

- Rotation du crédit Fournisseurs

Ce ratio permet de se pencher sur la politique de crédit que mène l'entreprise en matière d'appel au crédit fournisseurs. Elle permet également de se rendre compte si vis-à-vis des fournisseurs restent dans un rapport raisonnable avec le montant des achats effectués.

- Rotation des immobilisations

Ce ratio mesure le degré d'inertie de l'actif immobilisé. Il doit être très élevé pour une entreprise commerciale (génératrice de chiffre important) et beaucoup moins pour une entreprise industrielle (à faible densité d'immobilisations).

### 2.9.3 Approche par les flux de trésorerie

Les opérations que l'entreprise réalise avec son environnement se traduisent immédiatement ou à terme dont la différence présente l'excédent ou le déficit global de trésorerie.

Cet excédent de trésorerie est aussi donné par la relation fondamentale :

$$\Delta TN = \Delta FR - \Delta BFR$$

Cette approche se fonde sur la trésorerie d'exploitation et la trésorerie provenant des opérations de gestion (LEBRATY, 1994 :59).

- Trésorerie d'exploitation

Rappelons que l'excédent brut d'exploitation (EBE) représente la trésorerie potentielle générée par l'exploitation, sa capacité à produire des ressources financières. L'exploitation doit donc, non seulement dégager des flux positifs, mais elle doit couvrir les décaissements obligatoires. Ces flux positifs dégagés par l'exploitation sont dénommés Excédent de Trésorerie d'Exploitation (ETE).

L'ETE joue un rôle majeur en matière de diagnostic financier. C'est un bon indicateur de crise car disposant d'un pouvoir prédictif. La trésorerie est très rapidement touchée par des difficultés commerciales contrairement à l'EBE qui ne se trouve pas sur le court et moyen terme affecté par les problèmes de vente.

L'ETE est ainsi obtenu :

$$\text{ETE} = \text{Produits d'Exploitation encaissés} - \text{Charges d'Exploitation décaissées.}$$

En décomposant la formule de l'EBE, on démontre la relation suivante :

$$\text{ETE} = \text{EBE} - \Delta\text{BFRE}$$

- Trésorerie provenant des opérations de gestion

L'Excédent de Trésorerie sur les Opérations de Gestion correspond (ETOG) à la trésorerie générée par l'ensemble des opérations réalisées au cours de l'exercice.

$$\text{ETOG} = \text{Produits de gestion encaissés} - \text{Charges de gestion décaissées}$$

Les produits encaissés et les charges de gestion décaissés correspondent aux produits et charges d'exploitation, financiers et exceptionnels.

Par ailleurs l'ETOG peut être obtenu à partir de la CAF :

$$\text{ETOG} = \text{CAF} - \Delta\text{BFR}$$

L'ETOG mesure l'amélioration ou la détérioration de la trésorerie due aux seules opérations de gestion. Il correspond donc à un flux de trésorerie hétérogène puisque constitué à la fois d'éléments d'exploitation, financier et exceptionnels. Les flux sont à la fois structurels et aléatoires. Pour cette raison, l'ETOG est difficilement prévisible et moins intéressant que l'EBE (HEMICI, 2004 :93).

Le diagnostic financier semble être donc un phénomène qui étudie l'entreprise dans son ensemble. Cette impression se confirme avec l'examen des états financiers sur un certain nombre d'années. Le diagnostic financier peut être modélisé.

Aussi la question du diagnostic financier a fait l'objet d'un certain nombre de recherche en gestion dont nous parlerons dans les lignes qui suivent.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Chapitre 3 : Méthodologie

Dans la détection des points forts, des points faibles, des menaces et des opportunités, le diagnostic a pour rôle de contrôler la qualité des informations et procédures sur lesquelles sont basées les décisions d'orientation de l'entreprise. Pour ses objectifs le diagnostic utilisera une méthode à partir des outils de travail.

Cependant comme toute démarche qui se veut méthodologique, elle adopte un schéma d'évolution qu'un professionnel suit pour atteindre ses objectifs.

Nous aborderons dans ce chapitre :

- la démarche
- les outils

### 3.1 La démarche

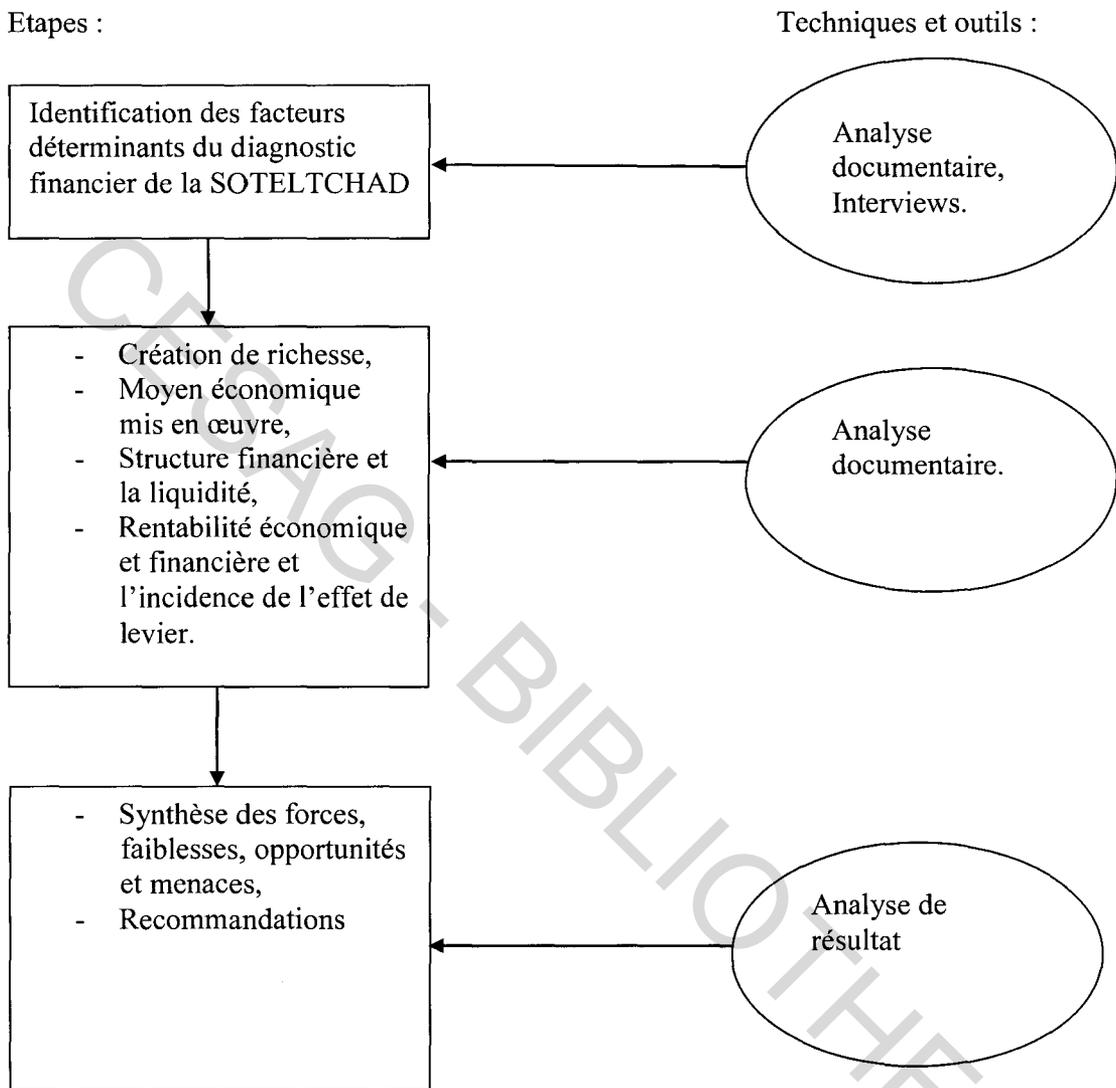
Le diagnostic en lui-même est une démarche permettant à partir de l'observation d'un certain nombre de signes plus ou moins apparents et de l'analyse de ceux-ci, de proposer des mesures en vue de résoudre le problème ou de remédier à la situation qui se présente au niveau de l'entreprise.

Cette méthode suit une démarche utilisant des outils de travail qui permettront d'aboutir au diagnostic de la situation financière.

Quelle que soit la méthode utilisée pour dresser un diagnostic nous pouvons distinguer dans son élaboration cinq phases principales :

**Figure 1 : Modèle d'analyse**

La modélisation des étapes les plus importantes de l'étude se présente comme suit :



### 3.2 Les outils

Le diagnostic financier est l'expression d'une opinion sur la situation financière d'une entreprise.

Cette expression nécessite la mise en œuvre d'une méthode par l'utilisation d'un certain nombre d'outils qui sont entre autres :

- la collecte des données
- l'observation
- l'entretien
- l'analyse documentaire

Pour notre part, nous avons jugé utile de nous appuyer d'une part, sur un entretien avec le Directeur Général Adjoint et d'autre part sur le plan financier, nous avons utilisés les états financiers de trois derniers exercices (2006 à 2008).

L'entretien avec le Directeur Général, nous a permis d'exposer nos objectifs de diagnostic financier, notre plan de travail, mais aussi d'avoir une vue globale de la SOTELTCHAD.

Au plan financier, l'utilisation des états financiers, nous permis de mesurer à l'aide des quelques ratios la performance de la SOTELTCHAD. Nous nous sommes inspirés d'une approche de diagnostic financier proposé dans les cours de diagnostic financiers. Cependant, nous signalons que la méthode des ratios doit être utilisée avec prudence du fait que ses éléments constitutifs sont tirés des états financiers fournis par l'entreprise. Ces ratios donnent tout de même un fragment d'information dont le diagnostiqueur a besoin pour apprécier la situation financière de l'entreprise.

Nous nous sommes aussi, appuyés sur des méthodes de prévention des difficultés d'entreprise.

Plusieurs méthodes existent. Les plus utilisées sont celle de la Centrale des Bilans de la BCEAO et celle de CONAN et HOLDER. La méthode de la Centrale des Bilans de la BCEAO étant plus adaptée aux entreprises industrielles, nous avons alors jugé utile d'employer celle de CONAN et HOLDER dont le champ d'application est plus général.

La méthode de J. CONAN et M. HOLDER est un modèle élaboré en 1979 qui prend en compte cinq ratios.

Cette fonction s'énonce ainsi :

$N = -24R_1 + 22R_2 + 16R_3 - 87R_4 - 10R_5$ , avec  $R_1, R_2, R_3, R_4, R_5$  des ratios.

Cette méthode est intéressante car la surveillance des scores est une technique de prévention qui met à la disposition des dirigeants des clignotants révélateurs de difficultés potentielles. Cependant dans l'utilisation de ces méthodes par analyse discriminante, ne sont détectés que les symptômes et non les causes de la dégradation. Un mauvais score n'est que la résultante de faiblesses structurelles et il doit conduire les dirigeants à rechercher les origines du mal. L'intérêt est de pouvoir réagir quand il est encore temps.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Conclusion**

Le diagnostic financier est une démarche qui procède d'une méthode devant être mis en œuvre. Cette méthode doit prendre en compte :

- le type de diagnostic
- l'identification de la cause ayant suscité le besoin d'effectuer un diagnostic financier
- la stratégie d'approche qui se réfère à un canevas d'évolution dans l'exécution de la mission et, des outils appropriés qui devront permettre de collecter les informations et de procéder aux analyses et diagnostic.

Ainsi après avoir défini les contours théoriques du diagnostic financier, et après avoir exposé la méthodologie de notre travail, il convient de s'appesantir sur le diagnostic financier de la SOTELTCHAD.

**DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE**

## Chapitre 4 : Présentation générale de la SOTELTCHAD

La présentation de la SOTELTCHAD s'articulera autour de trois points à savoir :

- son environnement,
- son secteur d'activité,
- son marché.

### 4.1 Présentation de la SOTELTCHAD

#### 4.1.1 Historique, forme juridique et objectif

La société des télécommunications du Tchad (SOTEL TCHAD) est une entreprise de prestation de service de télécommunications. Elle est le résultat de la réforme survenue dans le secteur. Elle est mise en place par décret à la place de l'Office National des Postes et Télécommunications (ONPT) et de la société des Télécommunications Internationales du Tchad (TIT).

Née des cendres de l'ONPT et de la TIT, la SOTEL TCHAD garde toutes les infrastructures des télécommunications nationales et internationales.

Elle est d'envergure nationale. Elle couvre en totalité les grandes villes en matière de téléphone et les autres agglomérations en liaisons radiotéléphonie et télégraphique. Les équipements de radiotéléphonie sont analogiques mais tous les centraux téléphoniques sont numériques.

Pour une bonne gestion du réseau de télécommunications, le territoire national est découpé en délégation.

##### 4.1.1.1 La délégation du Sud-Ouest

Elle couvre la région du Logone géographique et du Mayo-Dalla. Elle est constituée de trois stations terriennes. La principale est celle de Moundou et les deux, de Doba et de Laï sont les stations périphériques. La gestion administrative de la délégation est assurée par le délégué résidant dans la station principale de Moundou.

#### **4.1.1.2 La délégation du Sud-Est**

Elle couvre les régions du Moyen-Chari et Salamat. Elle est constituée de deux stations. La principale à Sarh et la seconde à Amtiman. La gestion administrative de la délégation est assurée par le délégué résidant à Sarh.

#### **4.1.1.3 La délégation du Nord-Est**

Elle couvre plusieurs régions à savoir le Ouaddaï géographique, le Guéra et le Borkou-Ennedi-Tibesti. Elle est constituée de cinq stations terriennes (Abéché, Ati, Biltine, Faya et Mongo. Le délégué résidant à Abéché gère administrativement la délégation. La principale station est celle d'Abéché.

#### **4.1.1.4 Rattachées à Ndjamena**

Sont dites rattachées les stations périphériques dépendant de la station terrienne de Ndjamena à savoir Bongor, Bol et Mao.

Les communications entre les différents centres sont réalisées en transmission par satellite.

Pour une gestion efficace des ressources de la société, les services sont organisés autour de sept (7) directions et de trois (3) délégations citées ci dessus.

Toutes les activités des directions et des délégations sont coordonnées par la direction générale.

Les directions sont :

- la Direction de Contrôle de Gestion et de l'Informatique ;
- la Direction de la Production ;
- la Direction des Etudes, Projets et Développements ;
- la Direction Financière et Comptable ;
- la Direction Commerciale et Marketing ;
- la Direction de Ressources Humaines et de la Formation ;
- la Direction des Approvisionnements et de la Logistique.

Les sept directions se subdivisent en seize (16) départements qui gèrent trente neuf (39) services.

Les délégations comptent six (6) services et sont sous l'autorité directe de la direction générale.

L'effectif du personnel est de cinq cent vingt (520) agents dont quatre vingt six (86) cadres supérieurs, cent seize (116) cadres moyens, trois cent (300) agents d'exécution et dix huit (18) agents hors effectifs.

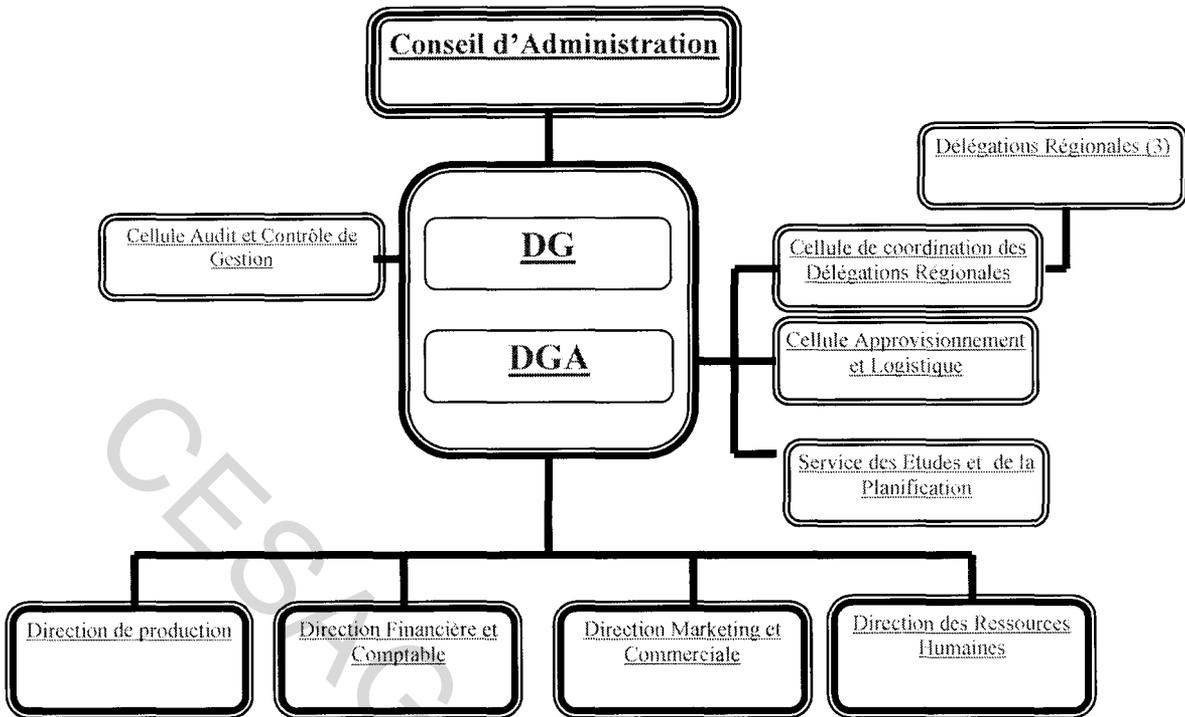
SOTEL TCHAD commercialise plusieurs produits télécoms à savoir le téléphone, le fax, le télex, la transmission de données «TCHADPAC » et l'Internet.

#### **4.1.2 Organisation et fonctionnement**

La SOTEL TCHAD comprend les structures suivantes :

- Une Direction Générale et une Direction Générale Adjointe auxquelles sont rattachées les unités ci-après :
  - Service de Contrôle de Gestion et de l'Audit Interne ;
  - Service des Etudes et de la Planification ;
  - Service de l'Approvisionnement et de la Logistique ;
  
- Quatre Directions :
  - Direction de la Production ;
  - Direction Financière et Comptabilité ;
  - Direction Commerciale et Marketing ;
  - Direction des Ressources Humaines et Formation.

Figure 2 : Organigramme



Source : SOTELTCHAD

## 4.2 Secteur d'activité :

### 4.2.1 Le secteur des télécommunications et TIC

Le secteur des télécommunications est sous la tutelle du Ministère des postes et des nouvelles technologies de la communication (MPNTC). Ce département est responsable de la conception, la mise en œuvre, la coordination et du contrôle de la politique du gouvernement dans le domaine des télécommunications et TIC. Il est chargé entre autre de l'élaboration de la stratégie de développement des télécommunications et TIC, de la réglementation, de la planification et de l'impulsion des activités de télécommunications et TIC au Tchad.

#### 4.2.2 Contexte réglementaire

A l'instar des autres pays, le Tchad ne s'est pas mis à la marge de la déréglementation décidée en 1996 par certains membres de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) à travers l'accord sur les télécommunications de base. C'est ainsi qu'une déclaration sectorielle sera adoptée en 1997.

Sur la base des orientations données par cette déclaration, le secteur des postes et télécommunications s'est doté d'un nouveau cadre juridique marqué par la promulgation de deux lois en date du 17 août 1998. L'une sur la poste et l'autre sur les télécommunications.

Ces deux lois ont permis la création et la mise en place des structures suivantes :

- L'Office Tchadien de Régulation des Télécommunications (OTRT), Autorité administrative chargée de la régulation, de l'application et la mise en œuvre de la loi et textes réglementaires du secteur des télécommunications ;
- La Société des Télécommunications du Tchad (SOTELTCHAD), dont le capital est détenu à 100% par l'Etat. Issue des activités de la Société des Télécommunications Internationales du Tchad (TIT) et des activités des télécommunications de l'Office des Postes et Télécommunications(ONPT), la SOTELTCHAD est principalement chargée de l'exploitation du réseau de base ;
- La Société des Postes et de l'Épargne (STPE), détenue à 100% par l'Etat, reprenant les activités postales de l'Office des Postes et Télécommunications(ONPT), et est principalement chargée de l'exploitation postale et de l'épargne.

Par rapport au réseau de télécommunications ouvert au public, grâce à ce nouveau cadre juridique, deux licences d'exploitation de la téléphonie cellulaire ont été octroyées entre 1999 et 2000. L'une à la société CELTEL TCHAD (filiale du consortium MSI-CI) et l'autre à TCHAD MOBILE (filiale de la SOTEL TCHAD). Cependant, en 2004, un litige va naître entre TCHAD MOBILE et le Ministère des finances pour le non paiement. Ce litige a entraîné la fermeture du réseau suivi de la mise en liquidation de TCHAD MOBILE.

Le vide laissé par TCHAD MOBILE a créé un monopole de fait à CELTEL au détriment des consommateurs.

Pour rompre avec cette situation, un appel d'office international est lancé en 09 septembre 2004 et MILLICOM est sélectionné comme deuxième opérateur.

#### **4.2.3 Le marché des Télécoms au Tchad**

Le marché de télécommunications du Tchad est actuellement géré par un opérateur du réseau fixe SOTELTCHAD et deux opérateurs du réseau mobile CELTEL TCHAD et MILLICOM TCHAD. MOBILSOTEL entre comme quatrième opérateur pour l'ensemble du réseau et troisième pour le segment du mobile.

Celtel Tchad est une filiale de Celtel, un opérateur multinational dont le siège est en Hollande. Il est le premier grand opérateur mobile au Tchad avec environ 65% de la part du marché de la téléphonie mobile. Son réseau est constitué en majorité d'équipements Ericsson. Entrée dans le marché pour dix ans à l'issue d'un appel d'offre international en 1999, compte tenu de la politique de développement de télécommunications du gouvernement du Tchad qui consiste à favoriser les investissements étrangers, il a pu obtenir un renouvellement de son autorisation pour dix autres années (octobre 2019).

La rentabilité du marché est tellement forte qu'il a vu son parc en un rien de temps atteindre plus de 400 000 abonnés en fin 2008.

Millicom Tchad est filiale de Millicom International qui détient 87,5% des actions, les 12,5% restant sont détenues par les opérateurs économiques locaux. Millicom International est enregistrée au Luxembourg où elle a son siège. Elle est également enregistrée à la bourse de Nasdaq.

Millicom Tchada fait son entrée au Tchad par le même canal que Celtel en novembre 2004. Son autorisation d'installation et d'exploitation d'un réseau de radiotéléphonie Mobile GSM900 a une durée de 10 ans.

Elle a ouvert son réseau en 2005 sous le nom commercial de Tigo. A la différence de Celtel, elle offre à ses abonnés le système GPRS et EDGE. Son réseau équipés exclusivement de matériels Huawei GSM.

Ces dernières années, l'exploitation du projet pétrole crée un effet multiplicateur à l'économie nationale. Cette croissance influe favorablement le secteur de télécommunications car elles constituent un support incontournable. De ce fait, la demande ne cesse d'accroître de jour en jour au grand bonheur des opérateurs.

Le marché est reparti comme suit :

Tableau 12 : Répartition des marchés des sociétés de téléphonie

Nom d'opérateur	Nombre d'abonnés	Part du marché
SOTELTCHAD	13.000	100% (fixe)
Celtel	1 200 000	65,2%(Mobile)
Millicom	600 000	32,63%(Mobile)
Mobilisotel	40.000	2,17(Mobile)

Source : aide mémoire Banque Mondiale sur le Tchad (2008)

### 4.3 Principes comptables

Les états financiers analysés ont été arrêtés conformément aux principes comptables du plan comptable OCAM ; la mise en conformité au système comptable OHADA est envisagée dès 2009.

#### 4.3.1 Les principes comptables appliqués

##### 4.3.1.1 Le coût historique

Toutes les acquisitions d'immobilisations de l'exercice 2008 ont été comptabilisées à leurs coûts respectifs d'acquisition.

Les matières et fournitures sont évaluées à l'acquisition au prix d'achat augmenté des frais d'achat.

La méthode de valorisation à la clôture est celle du coût moyen unitaire pondéré.

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Toutefois, des provisions sont constituées sur des créances douteuses.

#### **4.3.1.2 La prudence**

En application de ce principe, toutes les charges nées dans l'exercice ont été comptabilisées. Des provisions ont été également constituées pour couvrir des risques qui pourraient survenir au cours des exercices ultérieurs. Par ce principe, aucun produit n'a été enregistré qui ne soit certain.

#### **4.3.1.3 L'indépendance des exercices**

Au plan général, ce principe a été appliqué.

#### **4.3.1.4 La continuité de l'exploitation**

La valeur de l'actif et du passif est arrêtée dans la perspective de la poursuite de l'exploitation de l'entreprise et de l'usage qui en est fait.

#### **4.3.1.5 La permanence des méthodes**

Au cours de l'exercice, les méthodes de comptabilisation et de valorisation n'ont pas connu de changement. La comparaison est de ce fait linéaire entre les comptes des différents exercices.

### 4.3.2 La politique d'amortissement

Les immobilisations sont évaluées à leur coût d'acquisition. Les amortissements sont calculés sur la durée de vie des immobilisations estimées comme suit, selon la méthode linéaire :

Les taux appliqués par type d'immobilisation sont les suivants :

Tableau 13 : les taux appliqués par type d'immobilisation

Désignation	Années
Constructions	5
Immeubles professionnels construits	5
Agencement aménagement constructions	10
Immeubles d'usage d'habitation	5
Immeubles professionnels construits	5
Lignes terrestres	5
Matériel B.C.RTIT	10
Matériel GOUDJI	10
Matériels énergies	5
Fax et équipements terminaux	10
Matériel d'exploitation	33
Câbles aériens et conduites	10
Matériels lignes et réseaux	10
Equipement internet	10
Matériel de transport	25
Matériels de transport légers	25
Mobiliers de bureau et logement	10
Climatiseurs	25
Matériel de bureau et logement	15
Matériel informatique	33,33
Matériel télécommunication	10
Gros matériel	10
Petit matériel	10
Matériel divers	10

Source : Etats financiers SOTELTCHAD (2008)

### 4.3.3 Les provisions et les reprises

D'importantes provisions ont été passées selon les détails ci-après :

<b><u>Provisions pour charges et pertes</u></b>	<b>FCFA</b>	<b>4 125 433 831</b>
• Provisions pour retraite		819 411 140
• Provisions pour risque et charges		56 000 000
• Provisions contentieux judiciaires		878 162 995
• Provisions pour grosses réparations VSAT et centraux		1 080 000 000
• Provisions pour risque fiscal province grand centre		227 806 280
• Provisions taxes apprentissage		12 514 530
• Provisions pénalité TVA		1 051 538 886

<b><u>Provisions pour dépréciation</u></b>	<b>FCFA</b>	<b>8 413 095 619</b>
• Comptes débiteurs		312 723 980
• Créances douteuses		7 973 001 338
• Titres de participations		127 370 301

<b><u>Reprises de provisions</u></b>	<b>FCFA</b>	<b>1 625 903 007</b>
• Provisions de stocks		445 129 937
• Provisions pour risques et charges		278 233 011
• Provisions créances douteuses		602 540 059
• Autres provisions		300 000 000

#### **4.3.4 La détermination du résultat**

- Le résultat de l'exploitation a été obtenu en retenant uniquement les produits et les charges se rapportant à l'exercice, conformément au principe de l'indépendance des exercices,
- Ainsi, les opérations qui se sont déroulées entièrement au cours de l'exercice ont été prises en compte. Pour celles qui se sont partiellement déroulées au cours de l'exercice, seule la partie appartenant à l'exercice a été considérée.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Chapitre 5 : diagnostic financier de la SOTELTCHAD

La conduite de notre diagnostic s'effectuera à travers :

- l'analyse de la création de richesse,
- l'analyse des moyens économiques mis en œuvre,
- l'analyse de la structure financière et de la liquidité,
- l'analyse de la rentabilité économique et financière et l'incidence de l'effet de levier,
- établissement de la matrice Forces et faiblesses, opportunités et menaces,
- émission des recommandations.

### 5.1 Analyse de la création de richesse

#### 5.1.1 Le chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires représente le montant des ventes réalisées par l'entreprise. C'est le premier élément de la fiche d'identité d'une entreprise. Etudions son évolution dans le temps afin de savoir comment elle réagit sur la situation financière ?

Tableau 14 : Evolution du chiffre d'affaires de 2006 à 2008.

Rubriques	2006	2007	2008
CAHT	7 138 573 367	8 355 324 649	8 924 857 699
Taux de croissance		17,04%	6,81%

Source : Etats financiers SOTELTCHAD (2006-2008)

2007 - 2006  
2006

### 5.1.2 Ratios d'analyse de la création de richesse :

**Tableau 15** : Analyse de la création de richesse

Ratio	Mode de calcul	2006	2007	2008
1. Taux de VA	<u>VA</u> CAHT	62,44%	8,21%	14,45%
2. Taux d'EBE	<u>EBE</u> CAHT	23,67%	-23,89%	-17,56%
3. Taux de rentabilité d'exploitation	<u>RE</u> CAHT	-8,44%	-83,95%	-53,48%

Source : Etats financiers de la SOTELTCHAD (2006-2008)

### 5.1.3 Calcul de la capacité d'autofinancement globale

**Tableau 16** : CAF

Éléments	2006	2007	2008
VA (OCAM)	4 449 877 193	1 435 665 156	2 257 648 478
- Autres charges	582 506 712	236 439 142	312 827 582
+ Autres taxes	843 276 149	64 032 968	60 868 952
- Impôts et taxes	253 052 525	576 854 917	715 804 832
<b>VA (OHADA)</b>	<b>4 457 594 105</b>	<b>686 404 065</b>	<b>1 289 885 016</b>
- Charges Personnel	2 767 405 316	2 682 787 036	2 857 273 644
<b>E B E</b>	<b>1 690 188 789</b>	<b>-1 996 382 971</b>	<b>-1 567 388 628</b>
+ Revenus Financiers			
- Frais Financiers	103 280 717	179 670 346	818 160 142
+ Produits HAO	20 759 250	435 526 025	296 109 165
- Charges HAO	23 201 775	3 897 002 409	574 695 876
- Impôt sur résultat		128 040 000	1 222 705 606
<b>CAFG</b>	<b>1 584 465 547</b>	<b>-5 765 669 701</b>	<b>-3 886 841 087</b>

Source : Etats financiers de la SOTELTCHAD (2006-2008)

### 5.1.4 Répartition de la valeur ajoutée

**Tableau 17 : Répartition de la valeur ajoutée**

Ratio	Mode de calcul	2006	2007	2008
1. Rémunération des travailleurs	Frais de personnel	2 767 405 318	2 682 787 036	2 857 273 644
2. Rémunération de L'ETAT	Impôt sur le résultat	-----	128 040 000	1 222 705 606
3. Rémunération des prêteurs	Frais financiers	103 280 717	179 670 346	818 160 142
4 Rémunération de l'entreprise et des associés	CAFG	674 809 142	- 5765 569 701	- 3 886 841 087
<b>TOTAL VAG</b>		<b>3 545 495 177</b>	<b>- 2 775 072 319</b>	<b>1 011 298 305</b>

Source : Etats financiers de la SOTELTCHAD (2006-2008)

### 5.1.5 Ratios de répartition de la valeur ajoutée

**Tableau 18 : Répartition de la valeur ajoutée**

Ratio	Mode de calcul	2006	2007	2008
1. Rémunération des travailleurs	<u>Frais de personnel</u> VAG	78%	----	282%
2. Rémunération de L'ETAT	<u>Impot sur le resultat</u> VAG	---	----	121%
3. Rémunération des prêteurs	<u>Frais financiers</u> VAG	3%	-----	81%
4 Rémunération de l'entreprise et des associés	<u>CAFG</u> VAG	19%	-----	-----
<b>TOTAL VAG</b>		<b>100%</b>		

Source : Etats financiers de la SOTELTCHAD (2006-2008)

### 5.1.6 Ratios d'évaluation de l'effet Ciseaux

**Tableau 19** : Ratio d'évaluation de l'effet ciseaux

Ratio	Mode de calcul	2006	2007	2008
1. Matieres et fourn consommés	<u>Matieres et fournitures</u> CAHT	17,5%	13,5%	32%
2. Transports Consommés	<u>Transports consommé</u> CAHT	1,5%	2,2%	2,4%
3. Autres services consommes	<u>Autres services cons</u> CAHT	34%	67%	38,5%
4 Frais de personnel	<u>Frais de personnel</u> CAHT	38,8%	32%	32%
5 Frais financiers	<u>Frais financiers</u> CAHT	1,5%	2,15%	9,16%

Source : Etats financiers de la SOTELTCHAD (2006-2008)

#### Commentaires sur la création de richesse

La croissance de l'activité qui était de 17% en 2007 est tombée à 6% en 2008, ce qui correspond à un ralentissement important de l'activité. Cette baisse de la croissance est imputable certes à la difficile évolution de la téléphonie fixe mais surtout à la forte concurrence de la téléphonie mobile qui connaît une forte expansion à cause de son faible coût et de sa facilité d'accès pour les usagers.

La SOTELTCHAD semble avoir tiré les conséquences appropriées de cette situation en lançant la téléphonie mobile avec la technologie GSM à travers une filiale sous la dénomination de Mobilsotel « SALAM » et ce depuis le début du mois d'août 2009.

Le portefeuille client compte déjà à fin octobre 40 000 abonnés en deux mois de lancement soit trois fois plus que le nombre d'abonnés au fixe depuis plus de vingt ans.

Donc les perspectives sont prometteuses car le TCHAD avec un taux inférieur à 20% fait partie des pays africains à faible pénétration téléphonique.

Le taux de valeur ajoutée, donc l'indicateur de la création de richesse, est passé de 62% en 2006 à 14% en 2008 soit une baisse cumulée de 49%.

L'analyse des termes de cette valeur ajoutée révèle une évolution très différente des charges de consommations intermédiaires et du chiffre d'affaire qu'on appelle communément un effet ciseaux.

En effet alors que le chiffre d'affaires n'a augmenté que de 25% de 2006 à 2008, les consommations de matières et fournitures, de transports et de services consommés se sont accru de 71% sur la même période.

Or ces charges de consommation intermédiaires sont réputées pour l'essentiel variables, donc devant évoluer dans les mêmes proportions que l'activité de l'entreprise.

Ce dérapage doit être analysé de façon fine pour en identifier les causes, même si à première vue elle semble résulter d'un défaut de maîtrise des charges.

La valeur ajoutée en 2008 est très faible parce qu'elle ne couvre même pas les charges de personnel.

En conséquence l'EBE qui représente la performance économique de la SOTELTCHAD est négatif en 2007 et 2008. Pour respectivement - 2 milliards et - 1,6 milliard.

Les charges de personnel semblent également très élevées et représentent en 2008 32% du chiffre d'affaires et près de trois fois la valeur ajoutée globale qui est l'indicateur de toute la richesse créée par l'entreprise..

Le résultat d'exploitation est négatif pour tous les exercices analysés.

La capacité d'autofinancement globale (CAFG) qui est la ressource annuelle générée par l'entreprise grâce à ses opérations de gestion est négative en 2007 pour - 5,8 milliards et pour - 3,9 milliards en 2008. C'est dire que l'entreprise n'a généré aucune ressource nouvelle en 2007 et 2008 de par sa gestion.

Globalement les performances économiques de la SOTELTCHAD sont très faibles voire mauvaises même si les perspectives semblent ouvertes avec le lancement de la téléphonie mobile.

## 5.2 Analyse des moyens économiques mis en œuvre

### 5.2.1 Analyse du Besoin en fonds de roulement

Tableau 20 : Analyse du BFR

Ratio	Mode de calcul	2006	2007	2008
1. Taux de BFR par rapport au CAHT	$\frac{\text{BFRE}}{\text{CAHT}}$	855 j	288 j	29 j
Ratio de rotation du crédit Clients	$\frac{\text{Encours Clients}}{\text{CAHT}}$	1505 j	1167 j	1134 J
Ratio de rotation du crédit Fournisseurs	$\frac{\text{Encours Fournisseurs}}{\text{CAHT}}$	763 j	1044 j	1245 j
Ratio de rotation des Stocks	$\frac{\text{STOCKS}}{\text{CAHT}}$	111 j	168 j	139 j

Source : Etats financiers de la SOTELTCHAD (2006-2008)

### 5.2.2 Analyse du potentiel de production et des investissements

Tableau 21 : Analyse du potentiel de production et des investissements

Ratio	Mode de calcul	2006	2007	2008
1. Poids des immobilisations corporelles	$\frac{\text{IMMO CORP BRUTES}}{\text{TOTAL ACTIF BRUT}}$	45%	50%	56%
Taux de vétusté	$\frac{\text{IMMO CORP NETTES}}{\text{IMMO CORP BRUTES}}$	28%	36%	26%
Importance de la politique d'investissement	$\frac{\text{INVESTISSEMENTS}}{\text{DOTATIONS AMORT}}$	91%	46%	8

Source : Etats financiers de la SOTELTCHAD (2006-2008)

### 5.2.3 Analyse des facteurs de production

Tableau 22 : Analyse des facteurs de production

Ratio	Mode de calcul	2006	2007	2008
1 Rendement de la main d'oeuvre	<u>Valeur ajoutée</u> Effectif	7,5 millions	2,5 millions	3,8 millions
Coût apparent de la main d'oeuvre	<u>Charges de personnel</u> <u>Effectif</u>	4,7 millions	4,7 millions	4,8 millions
3 Rendement de l'équipement	<u>Valeur ajoutée</u> Equipement productif	9,75%	Négatif	2%

Source : Etats financiers de la SOTELTCHAD (2006-2008)

#### Commentaires sur les moyens économiques mis en œuvre

Le potentiel productif qui se monte à 50% du total de l'ACTIF semble se situer à un niveau satisfaisant.

Cependant ce potentiel de production semble obsolète avec un taux de vétusté de plus de 70% en 2008.

En effet les immobilisations amortissables ont été amorties en 2008 à hauteur de 74% de leur valeur.

Les investissements faibles en 2006 et 2007 parce que n'assurant même pas le renouvellement du potentiel de production, explosent en 2008 avec un montant de 13 milliards soit six fois le niveau des investissements de 2006, 8 fois le niveau de 2007 et 1,5 le chiffre d'affaires de 2008.

Si cette tendance se maintient le potentiel de production devrait rapidement s'améliorer et retrouver une qualité satisfaisante.

En ce qui concerne le besoin en fonds de roulement (BFR), son évolution est très favorable pour la SOTELTCHAD. En effet son niveau exprimé en jours de chiffres d'affaires hors taxes passe de 855 jours de CAHT en 2006 à 29 jours de CAHT en 2008.

Cette baisse importante du BFR a non seulement soulagé le besoin de financement de la société, mais elle a apporté à la société les liquidités indispensables à son fonctionnement à court terme, parce que la SOTELTCHAD de par ses mauvaises performances économiques, n'a obtenu aucune ressource nouvelle de sa gestion en 2007 et 2008.

Cette bonne régulation du BFR a été rendue possible grâce à une bonne gestion de l'encours client et à une meilleure politique d'approvisionnement auprès des fournisseurs.

Il faut cependant relever que pour une entreprise de télécommunications le BFR est encore très élevé parce que dans ce secteur en moyenne le taux de BFR est négatif ou voisin de zéro à cause de la méthode du prépayé qui permet d'inverser le cycle d'exploitation.

La productivité des facteurs de production décline également très fortement : la valeur ajoutée produite par unité de main d'œuvre passe de 7,5 millions en 2006 à 3,8 millions en 2008 alors que la productivité du capital est passée de 9,7% à 2%

### **5.3 Analyse de la structure financière**

L'étude de la structure financière sera faite à partir de la relation fondamentale du bilan approches et complétées par celle de la méthode des ratios.

#### **5.3.1 Structure du bilan de 2006 à 2008**

Rappelons que le bilan de l'OHADA est un bilan qui tient compte de tous les traitements importants.

Tableau 23 : Structure du bilan de 2006 à 2008

ACTIF	2006	2007	2008
Actif immobilisé	10 242 297 838	13 800 421 808	24 779 503 691
Valeurs d'exploitation	2 219 708 711	3 920 593 788	3 458 152 074
Valeurs réalisables	29 877 446 470	27 085 947 078	28 142 938 283
<b>Actif circulant</b>	<b>32 097 155 181</b>	<b>31 006 540 866</b>	<b>31 601 090 357</b>
Trésorerie actif	1 479 163 222	514 164 083	463 721 065
<b>Total Actif</b>	<b>43 818 616 241</b>	<b>45 321 126 757</b>	<b>56 844 315 113</b>
PASSIF	2006	2007	2008
Capitaux propres	12 594 045 690	12 513 134 607	6 191 413 647
Dettes financières	15 926 636 559	8 080 612 740	19 728 297 170
Ressources durables	28 520 682 249	20 593 747 347	25 919 710 817
Passif circulant	15 140 649 305	24 312 648 621	30 866 186 897
Trésorerie passif	157 600 119	414 730 789	58 417 399
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>43 818 931 673</b>	<b>45 321 126 757</b>	<b>56 844 315 113</b>

Source : Etats financiers de la SOTELTCHAD (2006-2008)

Tableau 24 : Part relative des grandes masses du bilan de 2006 à 2008

ACTIF	2006	2007	2008
Actif immobilisé	23,37%	30,45%	43,59%
Actif circulant	73,25%	68,41%	55,59%
Trésorerie actif	3,38%	1,14%	0,82%
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
PASSIF	2006	2007	2008
Ressources durables	65,08%	45,43%	45,59%
Passif circulant	34,55%	53,64%	54,29%
Trésorerie passif	0,37%	0,93%	0,12%
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Source : Etats financiers de la SOTELTCHAD (2006-2008)

Tableau 25 : Taux de croissance des grandes masses du bilan de 2006 à 2008

ACTIF	2006	2007	2008
Actif immobilisé		8,12%	24,22%
Actif circulant		-2,48%	1,31%
Trésorerie		-2,20%	-0,11%
PASSIF	2006	2007	2008
Ressources durables		-27,79%	25,86%
Passif circulant		60,57%	26,95%
Trésorerie passif		163,15%	-85,91%

Source : Etats financiers de la SOTELTCHAD (2006-2008)

Les grandes masses dont nous parlons dans la première partie (chapitre 1) apparaissent maintenant de façon plus évidente.

- L'actif immobilisé

C'est la masse du bilan regroupant les éléments destinés à servir de façon durable, à l'activité de l'entreprise, et ne se consommant pas aux premiers usages. Il se compose d'immobilisations incorporelles, corporelles et financières.

L'actif immobilisé ou les emplois stables augmente par le biais de l'investissement et diminue par les amortissements et les provisions.

L'actif immobilisé représente moins de 50% de l'actif total de la société pour toutes les années.

En 2008, l'actif immobilisé connaît une hausse considérable de 24,22% passant ainsi de 13 800 421 808 F CFA à 24 779 503 691 F CFA. Ceci s'explique par les nouveaux investissements notamment le réseau CDMA « TAWALI ».

- L'actif circulant

Il regroupe les éléments d'actif qui, en raison de leur destination ou de leur nature, ont vocation à se transformer au cours du cycle d'exploitation (stocks et créances).

L'actif circulant croît régulièrement dans l'ensemble de même que le passif circulant (dettes à court terme). Ce dernier a pratiquement le même montant en 2008, 31 601 090 357 F CFA contre 30 866 186 897 F CFA .

- La trésorerie

S'agissant de la trésorerie, nous avons la trésorerie actif et la trésorerie passif. La première est constituée par les valeurs à l'encaissement à la banque, la caisse. La seconde se compose des crédits de trésorerie à la banque.

La trésorerie actif, à première vue du bilan de son évolution, éveille une analyse en 2008 à cause de son solde qui est passé de 1 479 163 222 F CFA en 2006 à 463 721 065 F CFA .

- Les ressources durables

C'est l'ensemble des ressources de financement stable, utilisées par l'entreprise. Elles comprennent les capitaux propres, les amortissements et provisions inscrits à l'actif, les dettes financières diverses.

Les capitaux propres sont absorbés en 2008 par le report du résultat net de l'exercice et de ceux de 2007 et 2006.

En 2007 les ressources durables ont varié de -27,79% passant ainsi de 28 520 682 249 F CFA en 2006 à 20 593 747 347 F CFA en 2007. Cette situation s'explique par une nette diminution des dettes financières.

En 2008 les ressources durables ont varié de 25,86% passant de 20 593 747 347 F CFA en 2007 à 25 919 710 817 F CFA en 2008. Ceci s'explique par une augmentation significative des dettes financières qui sont passées de 4 264 869 568 F CFA en 2007 à 15 602 863 339 FCFA en 2008.

## 5.4 Analyse des bilans :

L'analyse des bilans consistera à déterminer les soldes des équilibres financiers :

- Le FRNG ;
- Le BFRE ;
- Et la Trésorerie.

Tableau 26 : Détermination du FRNG, du BFRE et de la Trésorerie de 2006 à 2008.

Éléments	2006	2007	2008
Ressources durables	28 520 682 249	20 593 747 347	25 919 710 817
Actif immobilisé	10 242 297 838	13 800 421 808	24 779 503 691
<b>FRNG</b>	<b>18 278 384 411</b>	<b>6 793 325 539</b>	<b>1 140 207 126</b>
<b>Taux de croissance</b>		<b>-62,83%</b>	<b>-83,21%</b>
<b>Variation du FRNG</b>		<b>-11 485 058 872</b>	<b>-5 653 118 413</b>
Actif circulant	32 097 155 181	31 006 540 866	31 601 090 357
Passif circulant	15 140 649 305	24 312 648 621	30 866 186 897
<b>BFRE</b>	<b>16 956 505 876</b>	<b>6 693 892 245</b>	<b>734 903 460</b>
<b>Taux de croissance</b>		<b>-60,52%</b>	<b>-89,02%</b>
<b>Variation BFRE</b>		<b>-10 262 613 631</b>	<b>-5 958 988 785</b>
<b>Trésorerie nette</b>	<b>1 321 563 103</b>	<b>99 433 294</b>	<b>405 303 666</b>

Source : Etats financiers de la SOTELTCHAD (2006-2008)

### 5.4.1 Le Fonds de Roulement Net Global

Le Fonds de Roulement Net Global est la partie des ressources durables destinées au financement de l'actif circulant (cycle d'exploitation), après financement des emplois durables.

Le FRNG est positif pour l'ensemble des trois années. Cependant il décroît d'une année à une autre. Cette situation s'explique par un accroissement des immobilisations à financer.

### **5.4.2 Le Besoin en fonds de Roulement d'Exploitation**

Comparé au FRNG, le BFRE n'évolue pas dans le même sens que celui-ci. En 2006, il était très important, mais il diminue à partir de 2007 pour arriver à un montant moins important que celui de 2006. En effet il passe de 16 956 505 876 F CFA en 2006 à 734 903 460 F CFA en 2008. Cette situation s'explique par une amélioration du passif circulant (allongement du délai fournisseurs et autres engagements).

### **5.4.3 La Trésorerie nette**

La trésorerie nette traduit la position globale que l'entreprise acquiert sur ses opérations financières à court terme.

On remarque une indépendance financière pour l'ensemble des années 2006, 2007 et 2008. Ceci est vérifié par la relation existante entre le FRNG, le BFRE et la Trésorerie.

La situation est bonne pour les trois années car la trésorerie nette est positive. Le FRGN pour ces trois années est plus important que le BFRE, la SOTELTCHAD dispose des ressources nécessaires pour financer son cycle d'exploitation.

L'analyse des principaux ratios de la structure financière nous informera davantage sur la santé financière de la SOTELTCHAD.

**Tableau 27** : Evolution des ratios de la structure financière de 2006 à 2008 :

Intitulé	Mode de calcul	2006	2007	2008
1. Équilibre financier	<u>Ressources durables</u> Emplois stables + BFRE	1,07	1,03	1,03
2. Autonomie financière	<u>Ressources propres</u> Dettes à terme	2,4	2,9	0,39
3 Importance de l'endettement	<u>Endettement Global</u> Capitaux propres	0,43	0,60	2,99
4. Capacité de remboursement	<u>Endettement global</u> CAFG	3 ans	negatif	negatif
5 Poids des frais financiers	<u>Frais financier</u> CAHT	1,25%	2,15%	9,31%
6. Financement bancaire de l'exploitation	<u>Concours bancaire</u> BFRE	0,009	0,06	0,07
7. Solvabilité de l'entreprise	<u>Actif Réel</u> Total dettes	2,2	1,5	1,2

Source : Etats financiers de la SOTELTCHAD (2006-2008)

### Commentaires sur la structure financière

Le fonds de roulement permettant de couvrir le besoin en fonds de roulement, l'équilibre financier de SOTELTCHAD est assuré de 2006 à 2008. Donc l'entreprise n'a pas été obligé de recourir à des concours bancaires courants pour couvrir son besoin de financement lié à l'exploitation.

D'ailleurs l'on s'aperçoit aisément que le niveau de la trésorerie passif est marginal par rapport au montant du besoin en fonds de roulement.

Il convient cependant de relever la forte baisse du fonds de roulement qui passe de 18,2 milliards en 2006 à 1,1Milliards en 2008.

L'équilibre financier n'a été maintenu que grâce à la bonne gestion du BFR.

La trésorerie nette qui est l'indicateur de l'équilibre financier s'est fortement dégradé passant de 1,3 milliards à 0,4 milliards. Donc l'équilibre de l'entreprise devient de plus en plus précaire.

L'autonomie financière qui était confortable en 2006 et 2007 n'est plus assurée en 2008, les capitaux propres représentant seulement 40% des Dettes à moyen et long terme.

Cette situation s'explique par l'emprunt de 15 milliards que l'entreprise a contracté en 2008 qui a fortement augmenté l'endettement de la société qui représente 3 fois les capitaux propres de la société.

Cet emprunt ayant servi par ailleurs à financer l'important programme d'investissement mis en œuvre en 2008 pour 13 milliards.

L'entreprise est fortement endettée et sa capacité de remboursement est faible voire inexistante parce que sa capacité d'autofinancement est négative en 2007 et 2008.

D'ailleurs le poids de cet endettement s'est traduit par des frais financiers très élevés représentant plus de 9% du chiffre d'affaires hors taxes, alors que plafond généralement admis est de 3%.

La solvabilité patrimoniale de SOTELTCHAD est encore assurée en 2008 bien que le ratio se soit fortement dégradé en passant de 2,2 en 2006 à 1,2 en 2008.

Cette dégradation de la solvabilité est imputable pour l'essentiel aux pertes subies par la société qui ont fortement entamé les capitaux propres.

## **5.5 Le financement de l'immobilisation**

Les ressources durables financent à peine les emplois stables. L'entreprise est en évidence dans une situation confortable quant au financement de ses immobilisations. Cette situation se traduit par l'obtention d'un FRNG largement positif pour l'ensemble des années (2006 à 2008). Cette situation permet également de dégager une situation de trésorerie positive pour 2006, 2007 et 2008.

### **5.5.1 L'équilibre financier**

L'équilibre financier est assuré en 2006, 2007 et 2008. Ceci démontre que la solvabilité de la société est bonne.

### **5.5.2 Le financement bancaire de l'exploitation**

La société recourt à la banque pour une partie du financement de son exploitation. Cependant ce recours reste insignifiant pour les trois années.

### **5.5.3 Indépendance financière**

Rappelons qu'il s'agit de la dépendance financière extérieure de la société donc un ratio qui exige un suivi régulier.

Ici, ce ratio montre que la SOTELTCHAD est dépendante vis à vis des autres bailleurs à long terme. Il est inférieur à 1 sur toute la période sauf pour l'année 2007. La SOTELTCHAD prend des risques (endettement excessif).

Cependant la règle qui veut que les frais financiers ne dépassent pas plus de 3% le chiffre d'affaires hors taxes est respectée pour les années 2006 et 2007, mais cette situation s'est considérablement dégradée en 2008.

Est-ce que le risque augmente la rentabilité des capitaux propres ? Pour répondre à cette question, il faut analyser si le levier effet financier joue positivement.

Nous verrons ceci dans l'analyse de la rentabilité financière.

### **5.5.4 La capacité de remboursement**

Les résultats montrent que le nombre d'années d'autofinancement, nécessaires à la SOTELTCHAD pour rembourser l'ensemble de ses dettes est de plus de quatre (4) ans pour la période sauf pour l'année 2006 contrairement à ce qui est recommandé. La forte croissance de l'endettement a contribué à la dégradation de ce ratio.

### 5.5.5 Le taux d'autofinancement

L'autofinancement des investissements relatifs aux exercices 2006, 2007 et 2008 diminue avec l'accroissement rapide de ces derniers. La non distribution de dividendes pour augmenter cet autofinancement n'a pas amélioré ce taux.

### 5.5.6 Valeur ajoutée

La valeur ajoutée représente l'enveloppe de la répartition des revenus entre l'entreprise et ses partenaires. Elle doit être rapportée à d'autres grandeurs pour des interprétations plus étendues :

Elle est allée directement à l'autofinancement sans distribution des bénéfices. La SOTELTCHAD effectue ainsi un autofinancement d'enrichissement pour augmenter son patrimoine.

### 5.6 Analyse de la rentabilité économique et Financière :

La rentabilité exprime le rapport entre les moyens mis en œuvre et le résultat obtenu.

Nous utiliserons les ratios de rentabilité économique et de rentabilité financière dans le cadre de notre étude.

La rentabilité économique est celle de l'outil de production avant toute répartition entre actionnaires et créanciers.

Elle exprime la performance de l'exploitation et permet des comparaisons dans le temps et dans l'espace.

Tableau 28 : Ratio de rentabilité économique

Ratio	Mode de calcul	2006	2007	2008
1. Rentabilité brute des capitaux engagés dans l'exploitation	<u>EBE</u> Capital économique	4,5%	-5,12%	-3,03%
2. marge operationelle	<u>RE</u> Capital économique	-1,60%	-18,01%	-9,23%

Source : d'après les états financiers de la SOTELTCHAD de 2006 à 2008

La rentabilité financière concerne les actionnaires : elle établit le rapport entre le revenu net appropriable par les actionnaires et le stock des capitaux avancés par ceux-ci.

Tableau 29 : Tableau d'analyse de la rentabilité financière

Ratio	Mode de calcul	2006	2007	2008
1. Rentabilité nette des capitaux propres	<u>RN</u> Capitaux propres	-11,40%	-0,58%	-50,52%
2. Rentabilité des capitaux engagés dans l'exploitation	<u>CAFG</u> Capitaux propres	12,60%	-46,13%	-62,85%

Source : Etats financiers de la SOTELTCHAD (2006-2008)

### Commentaires sur l'analyse de la rentabilité

L'analyse de ces ratios montre que la rentabilité économique exprimée par la marge opérationnelle est négative sur toute la période.

L'augmentation du capital économique d'une année à une autre n'a pas donné un résultat suffisant pour améliorer la rentabilité économique car l'excédent d'exploitation est resté négatif sur l'ensemble de la période 2006 à 2008.

Les causes de ce défaut de rentabilité ont été passées en revue dans l'analyse de la création de richesse : ralentissement de l'activité, défaut de maîtrise des charges variables, charges de personnel et charges financières excessives etc.

La rentabilité financière est dans le sillage de la rentabilité.

La SOTELTCHAD a subi des pertes importantes durant les trois exercices qui ont été amplifiées par l'incidence d'un endettement très élevé qui a grevé la rentabilité.

Le résultat net est obéré par les charges financières qui représentent en 2008 9% du chiffre d'affaires.

L'effet de levier nous permettra de mesurer l'impact de l'endettement. Il est donné par la relation existante entre les fonctions de la rentabilité financière.

Tableau 30 : Décomposition de la rentabilité financière

Ratio	Mode de calcul	2006	2007	2008
1. Rentabilité économique	<u>RE</u> Total Actif	-1,37%	-15,47%	-8,39%
2. Incidence financière	<u>RN</u> RE	-268%	-1,04%	-132%
3. Levier financier	<u>Capitaux propres</u> Total passif	28,69%	27,57%	10,87%
<b>Rentabilité financière</b>	<b>1 x 2 x 3</b>	<b>-105%</b>	<b>-4,43%</b>	<b>-1,20%</b>
Impact de l'endettement	Levier x Incidence	-7688,92%	-28,67%	-1434,84%

Source : nous même

## 5.7 Analyse du risque d'insolvabilité ou d'illiquidité et du risque global

Dans cette analyse, nous présenterons les différents risques liés à l'insolvabilité ou d'illiquidité et du risque global.

### 5.7.1 Le risque d'insolvabilité ou d'illiquidité :

#### 5.7.1.1 Analyse par les flux de trésorerie :

L'étude de la trésorerie s'opère par la trésorerie provenant des opérations d'exploitation et celle provenant des opérations de gestion.

- Trésorerie d'exploitation :

La trésorerie d'exploitation s'exprime par l'excédent de trésorerie d'exploitation.

Tableau 31 : Trésorerie d'exploitation

Rubriques	2006	2007	2008
EBE	1 690 188 789	- 1 996 382 971	- 1 567 388 628
ΔBFRE		- 10 262 613 631	- 5 958 988 785
<b>ETE</b>		<b>8 266 230 660</b>	<b>4 391 600 157</b>

Source : Nous même

- Trésorerie des opérations de gestion :

L'excédent de trésorerie des opérations de gestion ou excédent de trésorerie globale

Tableau 32 : Trésorerie des opérations

Rubriques	2006	2007	2008
CAFG	1 584 465 547	- 5 765 669 701	- 3 886 841 087
ΔBFRE		- 10 262 613 631	- 5 958 988 785
<b>ETOG</b>		<b>4 496 943 930</b>	<b>2 072 147 698</b>

Source : nous même

### 5.7.1.2 Analyse de la liquidité :

Tableau 33 : Analyse de la liquidité

Rubriques	2006	2007	2008
ETOG		<b>4 496 943 930</b>	<b>2 072 147 698</b>
Remboursement emprunts		- 262 985 342	- 290 334 768
<b>Flux de trésorerie disponible pour la croissance</b>		<b>4 233 958 588</b>	<b>1 781 181 930</b>

Source : nous même

### 5.7.1.3 Analyse du risque global :

L'analyse du risque global s'effectue par le score de Conan et Holder, pour l'année 2008 seulement.

Tableau 34 : Analyse du risque global

Ratios	Expression	2008
R1	EBE/ Endettement global	-0,100
R2	Capitaux permanents/Total bilan	0,383
R3	Réalisable + disponible/Actif total	0,503
R4	Frais financiers/CAHT	0,091
R5	Frais de personnel/Valeur ajoutée	2,215

Source : nous même

La fonction s'écrit :  $Z = -24R1 + 22R2 + 16R3 - 87R4 - 10R5$

$Z = -11,193$ , cela veut dire que la probabilité de défaillance n'est pas négligeable à partir de l'exercice considéré.

#### Commentaires sur les risques de défaillance

Malgré ses mauvaises performances économiques la SOTELTCHAD a assuré sa liquidité en 2007 et 2008 grâce notamment aux importants flux de trésorerie générés par la baisse du besoin en fonds de roulement.

En 2007 le flux de trésorerie disponible après tous les prélèvements obligatoires à court terme, qui se monte à 4,2milliards permet de financier même entièrement le programme d'investissement qui s'élève à 1,5 milliards.

En 2008 le FRNG a permis d'autofinancer en partie le programme d'investissement à hauteur de 1,8 milliard.

Mais il convient de rester prudent sur cette liquidité qui n'est pas assurée par la rentabilité et les marges mais seulement par la liquidation du besoin en fonds de roulement.

L'analyse du risque de défaillance global par le score de Conan et holder aboutit à un résultat de R= - 11,19 qui correspond à une forte probabilité de défaillance à moyen terme.

#### 5.7.1.4 Analyse de la dynamique des flux financiers

Tableau 35 : Analyse de la dynamique des flux financiers

Rubriques	2006	2007	2008
Investissements	2 105 420 494	1 543 624 895	13 307 812 679
Variation du BFR		-10 262 613 631	-5 958 988 785
<b>Emplois économiques à financer</b>		<b>-8 718 988 736</b>	<b>7 348 823 894</b>
Emplois HAO			
Emplois financiers contraints		262 985 342	290 334 768
<b>EMPLOIS TOTAUX à FINANCER</b>		<b>-8 456 003 394</b>	<b>7 639 158 662</b>
<b>Financement interne</b>			
CAFG	1 584 465 547	-5 765 669 701	-3 886 841 087
<b>Financement par nouveaux emprunts</b>			<b>11 628 328 539</b>
Emprunts			
<b>RESSOURCES NETTES DE FINANCEMENT</b>		<b>-5 765 669 701</b>	<b>7 741 487 452</b>
<b>EXCEDENT OU INSUFFISANCE</b>		<b>2 690 333 693</b>	<b>102 328 790</b>
Variation de la trésorerie			
Trésorerie nette à la clôture de l'exercice		99 433 294	405 303 666
à l'ouverture de l'exercice		1 321 563 103	99 433 294
<b>VARIATION DE LA TRESORERIE</b>		<b>-1 222 129 809</b>	<b>305 870 372</b>

Source : nous même

## 5.8 Synthèse et recommandations

### 5.8.1 Synthèse

Le diagnostic effectué met en évidence les forces et les faiblesses de la SOTELTCHAD

Tableau 38 : Tableau de synthèse

forces et opportunités	faiblesses et menaces
<ul style="list-style-type: none"><li>• Lancement des nouveaux produits (TAWALI et internet haut débit) dû aux nouveaux investissements</li><li>• Nouvelle politique commerciale pour l'adaptation au besoin du marché.</li><li>• Augmentation du parc d'abonnés.</li><li>• Bonne gestion du BFR</li><li>• Liquidité assurée</li><li>• Equilibre financier assuré</li><li>• Entreprise solvable</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ..</li><li>• Ralentissement de l'activité</li><li>• Manque de maîtrise des charges de consommation</li><li>• Charges de personnel et charges financières excessives par rapport à l'activité</li><li>• Outil de production vetuste</li><li>• Faible productivité des facteurs de production</li><li>• Endettement important et faible autonomie financière</li><li>• Défaut de capacité de remboursement à moyen terme</li><li>• Entreprise non rentable</li><li>• Risque de défaillance élevé</li></ul>

Source : nous même

### 5.8.2 Recommandations

D'un point de vue stratégique la SOTELTCHAD doit confirmer et amplifier l'option prise sur le mobile par une politique commerciale vigoureuse qui lui permettra de prendre des marchés et de renforcer sa position concurrentielle.

Deux facteurs au moins militent pour cet axe de développement :

- le taux de croissance du mobile au Tchad est de 115% alors que celui du fixe est de 4%,
- le taux de pénétration de la téléphonie au TCHAD représentée par le taux de télé densité nationale est seulement de 5,24% pour une population d'environ 10 millions de personnes en 2006. Les projections de la population à l'horizon 2015 avec un taux de croissance démographique de 3% s'établissent à 12 millions d'habitants.

C'est dire que la SOTELTCHAD est face à un vaste marché en perspective et qu'avec une politique commerciale forte et adéquate elle pourra y prendre toute sa part.

Mais pour cela la SOTELTCHAD devra se restructurer et restaurer sa rentabilité en ayant une meilleure maîtrise de ses charges de consommations, en adaptant ses charges de personnel et ses charges financières au niveau de son activité.

Elle devra également continuer l'effort d'optimisation de son besoin en fonds de roulement qui reste encore élevé en 2008 pour une entreprise du secteur des télécommunications.

La SOTELTCHAD doit aussi poursuivre l'important effort d'investissement entamé en 2008 pour retrouver assez rapidement un outil de production de qualité

Elle devra enfin se désendetter dès que son autofinancement l'autorisera pour retrouver une structure financière saine

## **Conclusion générale**

La revue de la littérature, dans la première partie de notre mémoire, nous a permis de développer les techniques nécessaires à une bonne analyse financière.

Sur la base de ces techniques, nous avons orienté l'étude de notre mémoire sur le diagnostic financier de la SOTELTCHAD.

La dite entité connaît pendant les années objet de l'étude(2006 à 2008), un fonds de roulement positif ce qui a permis le financement du BFR pour l'ensemble de ces trios années.

La SOTELTCHAD a une capacité d'endettement quasiment saturée à cause d'un endettement excessif la rendant ainsi dépendante de l'extérieur.

Quant à la rentabilité, le chiffre d'affaires croît plus vite que la valeur ajoutée. Mais paradoxalement, l'excédent brut d'exploitation baisse. La cause essentielle est l'évolution des frais de personnel. La rentabilité des fonds propres diminue ainsi que la rentabilité financière.

La diminution de trésorerie nette en 2008 est liée à des montants excessifs des découverts dans certaines banques de la SOTELTCHAD. Si la tendance actuelle se maintient la SOTELTCHAD risquerait de connaître de problèmes de trésorerie.

A terme de ce travail, les dirigeants de la SOTELTCHAD doivent prendre les décisions appropriées suite aux recommandations formulées.

Ces propositions seront réalisables avec une analyse stratégique de la société à tous les niveaux, ce qui lui permettra d'intégrer à 100% son environnement pour mieux assurer sa place sur le marché des télécommunications qui connaît une croissance important à cause du boom pétrolier au Tchad.

CESAG  
BIBLIOTHEQUE

**ANNEXE 1 :**

**Etats financiers SOTELTCHAD 2006**

**BILAN AU 31 DECEMBRE 2006**  
 (Exprimé en Francs CFA)  
**PASSIF**

	Montant brut 31.12.2006	Amortissements ou provisions	Montant net 31.12.2006	Montant net 31.12.2005
<b>FRAIS ET VAL. INCORP. IMMOBILISES</b>				
Frais immobilisés	583 972 977	583 972 977	0	0
Valeurs incorporelles				
	583 972 977	583 972 977	0	0
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>				
Terrains	2 721 076 236	0	2 721 076 236	2 721 076 236
Autres immobilisations corporelles	33 072 721 433	25 581 924 319	7 490 797 114	6 857 133 094
Autres immobilisations corporelles en cours			0	0
	35 793 797 669	25 581 924 319	10 211 873 350	9 578 207 330
<b>AUTRES VALEURS IMMOBILISEES</b>				
Avances et acomptes sur commandes				
Prêts et autres créances à long et à moyen terme	127 370 301	127 370 301	0	0
Titres (autres que titres à court terme)	30 424 488		30 424 488	30 424 488
	157 794 789	127 370 301	30 424 488	30 424 488
<b>VALEURS D'EXPLOITATION</b>				
Matières et fournitures	4 054 127 445	1 834 418 734	2 219 708 711	2 601 373 600
	4 054 127 445	1 834 418 734	2 219 708 711	2 601 373 600
<b>VALEURS REALISABLES ET DISPONIBLES</b>				
Fournisseurs			0	0
Clients	14 055 261 247	6 084 219 511	7 971 041 736	6 933 922 320
Personnel et autres débiteurs	697 044 060	21 228 384	675 815 676	1 304 352 480
Etat et organismes africains	21 073 343 056	0	21 073 343 056	19 842 270 577
Associés			0	0
Sociétés apparentées			0	0
Compte de régularisation Actif	0		0	0
Comptes d'attente	157 246 002		157 246 002	0
Chèques et coupons à encaisser	0		0	0
Banques	1 376 716 391		1 376 716 391	148 745 625
Caisse	102 446 831		102 446 831	64 456 527
	37 462 057 587	6 105 447 895	31 356 609 692	28 293 747 529
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>78 051 750 467</b>	<b>34 233 134 226</b>	<b>43 818 616 241</b>	<b>40 503 752 947</b>

**BILAN AU 31 DECEMBRE 2006**  
 (Exprimé en Francs CFA)  
**PASSIF**

	Montant au 31.12.2006	Montant au 31.12.2005
<b>CAPITAUX PROPRES ET RESERVES</b>		
Capital social	10 000 000 000	10 000 000 000
Reserves libres		
Report à nouveau		
Plus-values de réévaluation		
Résultats périodes antérieures non affectés	4 190 205 891	841 240 389
Résultat net de l'exercice	-1 617 976 089	2 392 118 215
<b>SITUATION NETTE</b>	<b>12 572 229 802</b>	<b>13 233 358 604</b>
<b>SUBVENTIONS D'EQUIPEMENTS</b>	<b>21 815 888</b>	<b>29 087 851</b>
<b>EMPRUNTS ET DETTES A LONG ET MOYEN TERME</b>		
Autres emprunts et dettes à long et moyen terme	4 527 854 910	5 004 380 809
Provisions pour charges et pertes	11 398 781 649	10 619 811 896
<b>TOTAL DETTES A LMT</b>	<b>15 926 636 559</b>	<b>15 624 192 705</b>
<b>DETTES A COURT TERME</b>		
Fournisseurs	3 758 021 655	2 060 521 461
Clients	0	0
Personnel et autres créiteurs	0	270 551 535
Etat et organismes africains	4 503 323 303	1 512 633 461
Associés & Sociétés apparentées	2 326 928 164	2 326 928 164
Compte de régularisation Passif	2 106 677 047	2 073 208 079
Compte d'attente	1 731 732 461	2 913 230 740
Emprunts à moins d'un an	713 966 675	237 988 901
Effets et warrants à payer		
Banques	157 600 119	222 051 445
	<b>15 298 249 424</b>	<b>11 617 113 786</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>43 818 931 673</b>	<b>40 503 752 946</b>

**COMPTE DE RESULTAT  
 AU 31 DECEMBRE 2006  
 (Exprimé en Francs CFA)**

	Montant au 31.12.2006	Montant au 31.12.2005
<b>VENTES ET PRODUITS</b>		
Production vendue	7 138 573 367	8 746 760 332
Travaux fait par l'entreprise pour elle-même	1 113 198 872	877 534 728
	<b>8 251 772 239</b>	<b>9 624 295 060</b>
<b>CONSOMMATIONS INTERMEDIAIRES</b>		
Matières et fournitures	1 254 616 393	1 480 383 381
Transports consommés	105 738 011	93 409 115
Autres services	2 441 540 642	2 531 250 132
	<b>3 801 895 046</b>	<b>4 105 042 628</b>
<b>VALEUR AJOUTEE</b>	<b>4 449 877 193</b>	<b>5 519 252 432</b>
<b>AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION</b>		
Produits et profits divers	843 276 149	1 085 473 523
Intérêts et dividendes reçus	0	0
Reprises sur amortissements et provisions	0	3 327 480 697
	<b>843 276 149</b>	<b>4 412 954 220</b>
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>		
Charges et pertes diverses	582 506 712	1 136 056 203
Frais de personnel	2 767 405 316	2 393 699 983
Impôts et taxes	253 073 525	612 093 024
Intérêts	103 280 717	81 108 182
Dotations aux amortissements et aux provisions	2 292 773 731	2 202 921 235
	<b>5 999 040 001</b>	<b>6 425 878 627</b>
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>(705 886 659)</b>	<b>3 506 328 025</b>
<b>RESULTAT HORS EXPLOITATION</b>		
Produits hors exploitation	20 759 250	4 573 178 774
Charges hors exploitation	932 848 680	5 687 388 584
	<b>(912 089 430)</b>	<b>(1 114 209 810)</b>
<b>RESULTAT HORS EXPLOITATION</b>	<b>(912 089 430)</b>	<b>(1 114 209 810)</b>
<b>RESULTAT SUR CESSION D'ACTIFS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>RESULTAT AVANT IMPOT</b>	<b>(1 617 976 089)</b>	<b>2 392 118 215</b>
<b>IMPOT SUR LES SOCIETES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>RESULTAT NET</b>	<b>(1 617 976 089)</b>	<b>2 392 118 215</b>

**ANNEXE 2 :**  
**Etats financiers SOTELTCHAD 2007**

ETATS FINANCIERS AU 31 DECEMBRE 2007

Exprimé en Francs CFA

BILAN ACTIF

INTITULES	Notes	Montant brut 31.12.07	Amortissements ou provisions	Montant net 31.12.07	Montant net 31.12.06
<b>CHARGES IMMOBILISEES</b>					
<b>IMMOBILISATIONS INCORPOREELLES</b>					
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>					
Terrains	1	2 721 076 236		2 721 076 236	2 721 076 236
Autres immobilisations corporelles	2	37 594 334 797	27 230 668 290	10 363 666 507	7 490 797 114
Autres immobilisations corporelles en cours	3	625 001 077		625 001 077	
<b>TOTAUX IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>		<b>40 940 412 110</b>	<b>27 230 668 290</b>	<b>13 709 743 820</b>	<b>10 211 873 350</b>
<b>IMMOBILISATIONS FINANCIERES</b>					
Avances sur commandes d'immobilisations					
Autres immobilisations financières	4	127 370 301	127 370 301		
Titres de participation	5	90 677 988		90 677 988	30 424 488
<b>TOTAUX IMMOBILISATIONS FINANCIERES</b>		<b>218 048 289</b>	<b>127 370 301</b>	<b>90 677 988</b>	<b>30 424 488</b>
<b>Actif circulant H.A.O.</b>					
<b>VAEURE D'EXPLOITATION</b>					
Marchandises					
Mat. premières et autres approvisionnements	6	4 365 723 725	445 129 937	3 920 593 788	2 219 708 711
<b>TOTAUX VALEURS D'EXPLOITATION</b>		<b>4 365 723 725</b>	<b>445 129 937</b>	<b>3 920 593 788</b>	<b>2 219 708 711</b>
<b>VAEURE REALISABLES ET DISPONIBLES</b>					
Fournisseurs, avances versées	7	424 879 655		424 879 655	
Clients	8	15 085 636 328	7 424 452 254	7 661 184 074	7 971 041 736
Personnel et autres débiteurs	9	2 535 125 782	312 723 964	2 222 401 818	2 451 948 199
Etat et organismes Africains	10	16 777 481 531		16 777 481 531	19 297 210 533
Compte d'attente	11				157 246 002
Banques, chèques postaux.	12	353 073 650		353 073 650	1 376 716 391
Caisse	13	161 090 433		161 090 433	102 446 831
<b>TOTAUX REALISABLES ET DISPONIBLES</b>		<b>35 337 287 379</b>	<b>7 737 176 218</b>	<b>27 600 111 161</b>	<b>31 356 609 692</b>
<b>Ecart de conversion - Actif</b>					
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>80 861 471 503</b>	<b>35 540 344 746</b>	<b>45 321 126 757</b>	<b>43 818 616 241</b>

**ETATS FINANCIERS AU 31 DECEMBRE 2007**

Exprimé en Francs CFA

**BILAN PASSIF**

INTITULES	Notes	31.12.07	31.12.06
<b>CAPITAUX PROPRES ET RESERVES</b>			
Capital social	1	10 000 000 000	10 000 000 000
Résultat période antérieures non affecté	2	2 572 231 970	4 190 205 891
Résultat net de l'exercice	3	(73 640 288)	(1 617 955 049)
<b>SITUATION NETTE APRES RESULTAT</b>		<b>12 498 591 682</b>	<b>12 572 250 842</b>
<b>PROVISIONS REGLEMENTEES</b>			
<b>SUBVENTION D'EQUIPEMENT</b>	4	14 542 925	21 815 888
<b>EMPRUNTS ET DETTES A LMT</b>			
Emprunts	5	4 264 869 568	4 527 854 910
Provisions financières pour risques et charges	6	3 815 743 172	11 398 781 649
<b>TOTAUX DETTES A LMT</b>		<b>8 080 612 740</b>	<b>15 926 636 559</b>
<b>DETTES A COURT TERME</b>			
Fournisseurs d'exploitation	7	5 666 096 401	3 758 021 655
Personnel et autres créditeurs	8	7 519 904 270	1 996 352 523
Etat et organisme africains	9	6 845 421 024	2 506 970 780
Associés et sociétés apparentées	10	2 326 928 164	2 326 928 164
Compte de régularisation Passif	11	182 233 668	2 106 677 047
Compte d'attente	12	1 192 221 562	1 731 732 461
Emprunts à moins d'un an	13	579 843 532	713 966 675
<b>TOTAUX DETTES A COURT TERME</b>		<b>24 312 648 621</b>	<b>15 140 649 305</b>
<b>TRESORERIE - PASSIF</b>			
Banques, découverts	14	414 730 789	157 600 119
<b>TOTAUX TRESORERIE PASSIF</b>		<b>414 730 789</b>	<b>157 600 119</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>45 321 126 757</b>	<b>43 818 952 713</b>

**COMPTE DE RESULTAT AU 31 DECEMBRE 2007**

Exprimé en Francs CFA

INTITULE	Notes	31.12.07	31.12.06
<b>VENTES ET PRODUITS</b>			
Travaux, services vendus	1	8 355 324 649	7 138 573 367
Production immobilisée	2		1 113 198 872
		8 355 324 649	8 251 772 239
<b>CONSOMMATIONS INTERMEDIAIRES</b>			
Achats de matières premières et fournitures liées	3	1 125 808 166	1 254 616 393
Transports	4	185 068 956	105 738 011
Services extérieurs	5	5 608 782 371	2 441 540 642
		6 919 659 493	3 801 895 046
<b>VALEUR AJOUTEE</b>			
		1 435 665 156	4 449 877 193
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION</b>			
Charges et pertes diverses	6	236 439 142	582 506 712
Charges de personnel	7	2 682 787 036	2 767 405 316
Impôts et taxes	8	576 854 917	253 052 525
Frais financiers	9	179 670 346	103 280 717
Dotations aux amortissements et provisions	10	5 018 120 566	2 292 773 691
Produits et profits divers	11	64 032 968	843 276 149
		(7 194 173 883)	(705 865 619)
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>			
<b>PRODUITS ET CHARGES HORS EXPLOITATION</b>			
Valeurs comptables des cessions d'immobilisations			
Produits des cessions d'immobilisations			
Charges Hors Exploitation	12	3 897 002 409	23 201 775
Produits Hors Exploitation	13	435 526 025	20 759 250
Dotations Hors Exploitation	14	2 009 331 158	909 646 905
Reprises Hors Exploitation	15	12 719 381 137	
		7 248 573 595	(912 089 430)
<b>RESULTAT AVANT IMPOT</b>			
		54 399 712	(1 617 955 049)
<b>IMPOT SUR LES SOCIETES</b>			
		128 040 000	
<b>RESULTAT NET</b>			
		(73 640 288)	(1 617 955 049)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXE 3 :**

**Etats financiers SOTELTCHAD 2008**

## ETATS FINANCIERS AU 31 DECEMBRE 2008

Exprimé en Francs CFA

## BILAN ACTIF

INTITULES	Notes	Montant brut 31.12.08	Amortissements ou provisions	Montant net 31.12.08	Montant net 31.12.07
<b>CHARGES IMMOBILISEES</b>					
<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>					
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>					
Terrains	1	2 721 076 236		2 721 076 236	2 721 076 236
Autres immobilisations corporelles	2	38 297 753 377	28 853 274 538	9 444 478 839	10 363 666 507
Autres immobilisations corporelles en cours	3	12 253 329 616		12 253 329 616	625 001 077
<b>TOTAUX IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>		<b>53 272 159 229</b>	<b>28 853 274 538</b>	<b>24 418 884 691</b>	<b>13 709 743 820</b>
<b>IMMOBILISATIONS FINANCIERES</b>					
Autres immobilisations financières	4	127 370 301	127 370 301		
Titres de participation	5	360 619 000		360 619 000	90 677 988
<b>TOTAUX IMMOBILISATIONS FINANCIERES</b>		<b>487 989 301</b>	<b>127 370 301</b>	<b>360 619 000</b>	<b>90 677 988</b>
<b>VALEURS D'EXPLOITATION</b>					
Mat. premières et autres approvisionnements	6	3 849 519 755	391 367 681	3 458 152 074	3 920 593 788
<b>TOTAUX VALEURS D'EXPLOITATION</b>		<b>3 849 519 755</b>	<b>391 367 681</b>	<b>3 458 152 074</b>	<b>3 920 593 788</b>
<b>VALEURS REALISABLES ET DISPONIBLES</b>					
Fournisseurs, avances versées	7	556 560 596		556 560 596	424 879 655
Clients	8	17 208 510 586	7 973 001 338	9 235 509 248	7 661 184 074
Personnel et autres débiteurs	9	3 310 294 032	312 723 964	2 997 570 068	2 222 401 818
Etat et organismes Africains	10	15 029 702 439		15 029 702 439	16 777 481 531
Compte d'attente	11	323 595 948	16	323 595 932	
Banques, chèques postaux.	12	408 165 334		408 165 334	353 073 650
Caisse	13	55 555 731		55 555 731	161 090 433
<b>TOTAUX REALISABLES ET DISPONIBLES</b>		<b>36 892 384 666</b>	<b>8 285 725 318</b>	<b>28 606 659 348</b>	<b>27 600 111 161</b>
Écart de conversion - Actif					
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>94 502 052 951</b>	<b>37 657 737 838</b>	<b>56 844 315 113</b>	<b>45 321 126 757</b>

## ETATS FINANCIERS AU 31 DECEMBRE 2008

Exprimé en Francs CFA

## BILAN PASSIF

INTITULES	Notes	31.12.08	31.12.07
<b>CAPITAUX PROPRES ET RESERVES</b>			
Capital social	1	10 000 000 000	10 000 000 000
Résultat période antérieures non affecté	2	2 498 591 682	2 572 231 970
Résultat net de l'exercice	3	(6 314 447 997)	(73 640 288)
<b>SITUATION NETTE APRES RESULTAT</b>		<b>6 184 143 685</b>	<b>12 498 591 682</b>
<b>PROVISIONS REGLEMENTEES</b>			
<b>SUBVENTION D'EQUIPEMENT</b>	4	7 269 962	14 542 925
<b>EMPRUNTS ET DETTES A LONG ET MOYEN TERME</b>			
Emprunts	5	15 602 863 339	4 264 869 568
Provisions financières pour risques et charge	6	4 125 433 831	3 815 743 172
<b>TOTAUX DETTES A LMT</b>		<b>19 728 297 170</b>	<b>8 080 612 740</b>
<b>DETTES A COURT TERME</b>			
Fournisseurs d'exploitation	7	7 540 498 818	5 666 096 401
Personnel et autres créditeurs	8	11 052 719 437	7 519 904 270
Etat et organisme africains	9	9 223 100 493	6 845 421 024
Associés et sociétés apparentées	10	2 326 928 164	2 326 928 164
Compte de régularisation Passif	11	182 233 668	182 233 668
Compte d'attente	12		1 192 221 562
Emprunts à moins d'un an	13	540 706 317	579 843 532
<b>TOTAUX DETTES A COURT TERME</b>		<b>30 866 186 897</b>	<b>24 312 648 621</b>
<b>TRESORERIE - PASSIF</b>			
Banques, découverts	14	58 417 399	414 730 789
<b>TOTAUX TRESORERIE PASSIF</b>		<b>58 417 399</b>	<b>414 730 789</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>56 844 315 113</b>	<b>45 321 126 757</b>

**COMPTE DE RESULTAT AU 31 DECEMBRE 2008**

Exprimé en Francs CFA

INTITULE	NOTES	31.12.08	31.12.07
<b>VENTES ET PRODUITS</b>			
Travaux, services vendus	1	8 924 857 699	8 355 324 649
Production immobilisée	2	(141 399 569)	
		8 783 458 130	8 355 324 649
<b>CONSOMMATIONS INTERMEDIAIRES</b>			
Achats de matières premières et fournitures liés	3	2 880 298 179	1 125 808 166
Transports	4	213 915 143	185 068 956
Services extérieurs	5	3 431 596 330	5 608 782 371
		6 525 809 652	6 919 659 493
<b>VALEUR AJOUTEE</b>			
		2 257 648 478	1 435 665 156
<b>AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION</b>			
Charges et pertes diverses	6	312 827 582	236 439 142
Charges de personnel	7	2 857 273 644	2 682 787 036
Impôts et taxes	8	715 804 832	576 854 917
Frais financiers	9	818 160 142	179 670 346
Dotations aux amortissements et provisions	10	3 206 100 777	5 018 120 566
		7 910 166 977	8 693 872 007
<b>AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION</b>			
Produits et profits divers	11	60 868 952	64 032 968
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>			
		(5 591 649 547)	(7 194 173 883)
<b>PRODUITS ET CHARGES HORS EXPLOITATION</b>			
Charges Hors Exploitation	12	574 695 876	3 897 002 409
Reprises hors exploitation	13	1 625 903 007	12 719 381 137
Dotations Hors Exploitation	14	847 409 140	2 009 331 158
Produits Hors Exploitation	15	296 109 165	435 526 025
<b>RESULTAT HORS EXPLOITATION</b>			
		499 907 156	7 248 573 595
<b>RESULTAT AVANT IMPOT</b>			
		(5 091 742 391)	54 399 712
<b>IMPOT SUR LES SOCIETES</b>			
	16	1 222 705 606	128 040 000
<b>RESULTAT NET</b>			
		(6 314 447 997)	(73 640 288)

## BIBLIOGRAPHIE

### OUVRAGES

1. BUISSART, Chantal (1999), Analyse financière, éditions Foucher 3<sup>ème</sup> édition
2. BRUSLERIE, Hubert (2002), Analyse financière : information financière et diagnostic de éditions Dunod
3. DELAPPENS & al (2004), Gestion financière G. Depallens, J.P. Jobard Edition SIREY (11<sup>ème</sup>)
4. HEMICI, Pierre (2004), Gestion financière de l'entreprise, 10<sup>ème</sup> éditions collection DUNOD
5. HOAROU, Christian (2003), Maîtriser le diagnostic financier, guide de gestion RF
6. HENRIET & al (1995) Le diagnostic financier, Edition Casteilla
7. HUTIN, Hervé (2004), La gestion financière : ouvrage conçu et coordonné par Hervé Hutin- les éditions d'organisation
8. KEISER, Anne Marie (2006), Gestion financière, Editions ESKA-7<sup>ème</sup> édition
9. LAHILLE, Jean Pierre (2003), Analyse financière, Editions SIREY
10. LEBRATY & al (1994), Diagnostic global d'entreprise : aspects comptables et financiers, Editions Liaisons
11. MARION, Alain (2004), Analyse financière : concepts et méthodes, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod
12. MEUNIER, Rocher (2006), Le diagnostic financier, Béatrice Editions d'organisation 4<sup>ème</sup> édition 2006
13. PARIENTE, Simon (1995), Techniques financières d'évaluation, édition économique
14. RIVET, Alain (2008), Analyse et politique financière de l'entreprise, éditions ellipses
15. SYSCOA : plan comptable général des entreprises
16. TCHEMENI, Emmanuel (1998), l'évaluation des entreprises, édition Economica
17. VERMINEM, Pierre (2009) , Finance d'entreprise, éditions Dalloz 2009
18. VIZZANOVA, Patrice (2007), Gestion financière et marchés financiers : Atol éditions

## WEBOGRAPHIE

19. [www.sotelchad.td](http://www.sotelchad.td)
20. [WWW.missioneco.org/senegal](http://WWW.missioneco.org/senegal)
21. [www.gret.org/incompe/resultats/senegal.html](http://www.gret.org/incompe/resultats/senegal.html)
22. [WWW.mobilsotel.td](http://WWW.mobilsotel.td)

CESAG - BIBLIOTHEQUE