

INTRODUCTION

Une entreprise est une structure économique et sociale regroupant des moyens humains, matériels, immatériels et financiers, qui sont combinés de manière organisée pour fournir des biens ou des services à des clients dans un environnement concurrentiel ou non avec un objectif de rentabilité. Gagner de l'argent, réaliser des bénéfices financiers, produire un excédent de trésorerie qui sera investi avec un plus grand profit dans le développement d'autres activités ou une autre entreprise ; bref tout ce qui contribue à améliorer la création nette de valeur constitue la raison d'être d'une entreprise.

Cette efficacité à assurer la productivité et la rentabilité générale de l'entreprise s'appelle la performance. La notion de performance des entreprises occupe une place centrale et fait l'objet d'une grande préoccupation des dirigeants, actionnaires.

Cependant, la performance d'une entreprise ne s'impose pas d'emblée. C'est le résultat de tout un processus. S'intéresser au territoire de la performance et tenter de la quantifier, c'est traduire le couple valeur / coût en éléments d'appréciation plus tangibles, c'est-à-dire décrire en termes globaux comment l'entreprise dans son ensemble crée et créera de la valeur en offrant quels produits et services, à quels clients, en assumant quelles activités en interne !

La présente recherche est centrée sur une étude empirique de la mesure de la performance et ce, en analysant le profil de la performance financière de la société des télécommunications du Tchad (SOTEL-TCHAD) à partir des états financiers des exercices 2006, 2007, 2008 qui nous ont servi de référence.

Construite autour de trois (3) parties, l'étude dans une première partie s'inscrit dans un cadre théorique où une place particulière est accordée à la problématique du thème, à la revue critique de la littérature, aux objectifs et hypothèses de la recherche. La seconde se concentre sur la méthodologie. Enfin, la troisième partie se propose d'analyser les fondamentaux de la performance financière de SOTEL-TCHAD à travers son activité de création de richesse, les moyens économiques utilisés, la structure financière et la rentabilité.

CHAPITRE I CADRE THEORIQUE

SECTION 1 - LA PROBLEMATIQUE

Dans une économie mondialisée de plus en plus instable où la concurrence s'exacerbe, où les entreprises se restructurent en permanence au gré des fusions-acquisitions, des cessions et des délocalisations, la recherche de la performance constitue un défi quotidien. Les entreprises, quels que soient leur taille, leur secteur d'activité, vont devoir trouver des critères d'évaluation de leur performance qui est une norme qui sert de base à un jugement. Les critères peuvent être quantitatifs ou qualitatifs. De ce fait, la création de valeur, de richesse est aujourd'hui une des conditions sine qua none de pérennisation des activités d'une entreprise. Pour atteindre la performance, les entreprises doivent savoir définir leurs missions, leur stratégie et les faire vivre concrètement par l'action.

Selon ¹ Lebas, la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Alors, on évalue les résultats atteints en les comparant aux résultats souhaités ou à des résultats étalons.

Les fondements conduisant à la performance, au succès, se déclinent en deux grandes notions : l'efficacité (un système est efficace lorsqu'il permet d'atteindre les résultats les plus proches des objectifs tracés) et l'efficience (désigne la capacité à atteindre des objectifs le plus rapidement avec le moins de moyens, c.à.d. avec des moyens réduits utilisés judicieusement).

En dépit, des résultats favorables, si les managers ne demeurent pas constamment attentifs et réactifs face aux différents changements intervenant dans le cycle de développement de l'entreprise, ils risqueront de voir certains facteurs modifier la conduite vers les objectifs et ainsi interférer dans la performance selon des situations diverses (prévisibles ou imprévisibles). Ces facteurs pourront être internes (organisation de l'entreprise, nature des produits, processus technologique, financement de la croissance, productivité...) ou externes (croissance économique, progrès technique, politique monétaire, politique fiscale...).

SOTEL-TCHAD est une société d'Etat de prestation de service en télécommunication et lors de notre stage nous avons eu à constater des difficultés à plusieurs niveaux et qui sont à la base de sa contre performance.

¹ M. Lebas, *Oui il faut définir la performance*, Revue française de comptabilité, juillet-août n°269, 1995

En proie à une gabegie financière, ruinant le budget de l'Etat sans produire un impact positif sur la croissance économique, la gestion financière de SOTEL est moins efficace. L'intervention de l'Etat dans la gestion en accordant des subventions d'investissement d'une part, et en garantissant les prêts d'autre part, mais aussi de couvrir d'énormes pertes financières, de fois élimine le risque de faillite comme sanction à une mauvaise gestion. Au fil du temps, les dirigeants ne sont presque pas inquiétés par les conséquences de leur mauvaise gestion et ne sont même pas incités à la rendre rentable.

Généralement, au sein d'une entreprise, la réduction des coûts, particulièrement les charges, apparaît comme le moyen principal d'amélioration de la rentabilité. Ce qui n'est pas le cas à SOTEL-TCHAD : le défaut de la maîtrise de ses charges d'exploitation (charges dues aux consommations intermédiaires, aux frais du personnel) par rapport aux produits (le chiffre d'affaires) engendre d'énormes pertes financières et ce de manière répétitive.

Aussi, notons que par insuffisance de la trésorerie pour faire face à ses obligations, engagements à court, moyen et long terme, SOTEL est obligée de solliciter des emprunts bancaires : Ce qui aggrave l'endettement et est aussi source des charges financières énormes impactant ainsi négativement le résultat.

L'état d'obsolescence de l'équipement de production ne permet pas une productivité conséquente.

De fois, l'incapacité pour l'Etat d'honorer ses engagements financiers à temps est aussi à la base des rendements généralement faibles et peut agir comme un frein sur la croissance économique SOTEL.

En outre, le défaut d'un système d'information de gestion efficace qui renseignerait les gestionnaires sur le rendement mais aussi qui les appuierait dans les décisions stratégiques à court et moyen terme constitue l'une des difficultés majeures à SOTEL-TCHAD.

Dès lors, au regard des difficultés précitées mais surtout des états financiers des exercices 2006, 2007 et 2008, que peut-on dire de la performance financière de la Société des Télécommunications du Tchad ?

SECTION 2 - LA REVUE CRITIQUE DE LA LITTERATURE

Pour mener à bien ce travail, nous avons eu à lire un certain nombre d'ouvrages tels que :

Bernard COLASSE, « *L'analyse financière de l'entreprise* » 4^e édition qui met en exergue d'une manière générale l'analyse de la performance de l'entreprise en sortant des acceptions financières les plus fréquentes à travers les concepts tels que : croissance, rentabilité (économique et financière), productivité, compétitivité. L'ouvrage a passé en revue les principaux indicateurs de performance susceptibles d'être utilisés en analyse financière. Une analyse dynamique du risque de défaillance a été présentée avec un exemple.

En définitive l'auteur considère l'analyse financière comme l'une des démarches parmi tant d'autres visant à juger de la valeur au sens large de l'entreprise. Elle permet d'évaluer le potentiel financier de l'entreprise et en particulier sa compétitivité financière ainsi que ses capacités d'endettement et de remboursement.

Il nous a permis de mieux saisir la notion de la performance financière à travers l'analyse de bilan en termes de liquidité et d'exigibilité via les grandes masses (immobilisation nettes, stocks, créances et disponibilités).

Cependant, les études de cas de cet ouvrage ne sont pas entièrement bien adaptées à nos entreprises africaines qui n'ont pas les mêmes niveaux de performance que les entreprises européennes visées.

Par contre, **Elie COHEN**, dans « *Analyse financière* » 6^e édition nous propose un livre très intéressant. En effet, il fait ressortir de façon progressive et méthodique les différentes phases de l'analyse financière en décrivant les outils (Fonds de roulement, relation de trésorerie, ratios, indicateurs de performance et de risque ...) avec précision. Cet ouvrage nous a été d'un apport considérable en ce sens qu'il propose des modes d'interprétation. Il cherche à faire passer une logique d'analyse en justifiant les outils proposés, en insistant sur leur signification tout en soulignant leurs conditions d'application et leurs limites éventuelles. Aussi le livre met-il un accent sur les principes d'analyse des performances financières qui consiste dans la comparaison entre un indicateur monétaire exprimant les résultats dégagés par l'entreprise soit dans un de ses domaines d'activité, soit sur l'ensemble de ses opérations et un indicateur monétaire relatif aux moyens engagés pour obtenir le résultat. De plus, mention a été faite sur l'aspect communication financière qui intervient en interne et en externe;

L'ouvrage répond à nos attentes car il présente les missions, les méthodes et les démarches de l'analyse financière, mais aussi de la gouvernance d'entreprise.

Pourtant, on ne peut pas se suffire à cela lorsqu'on étudie les performances financières car il nous faut nécessairement nous appesantir sur l'étude des soldes intermédiaires de gestion, le lieu le plus indiqué pour mieux apprécier l'évolution des résultats.

Gregory DENGLOS, «*La création de valeur, modèle-mesures-diagnostic* » Pour cet auteur, avant même de créer de la valeur, l'entreprise doit générer assez avec les capitaux investis pour couvrir le coût de la dette et celui des fonds propres. L'apport principal des modèles de création de valeur est de redéfinir une échelle de marché stratégique où valeur pour l'actionnaire et avantage concurrentiel sont supposés interdépendants et complémentaires. En amont, la valorisation de l'entreprise sur son marché, sur le long terme, demeure soumise à l'existence de perspectives futures favorables, c'est-à-dire au renouvellement de l'avantage concurrentiel (Porter 1986). En aval, la mesure de la création de la richesse fondée sur la théorie financière, apporte une réponse au problème d'une évaluation a priori par le marché ou a posteriori par le bilan et le compte de résultat. Ainsi, Gregory DENGLOS pense que la valeur créée sur le marché apparaît sans conteste comme l'une des meilleures mesures de la performance d'une firme.

Pour lui, il ne s'agit pas de remettre en cause les indicateurs de performance traditionnelle mais de les compléter et de les enrichir en prenant en compte le coût des capitaux employés car selon lui lorsque la performance est jugée en fonction du résultat comptable, seul le coût de la dette est pris en compte. Pour mieux apprécier la performance, il faut prendre en considération le coût des fonds propres.

Cet ouvrage intéressant a répondu à nos attentes car les concepts de rentabilité et du risque ont été développés.

Toutefois, il demeure toujours difficile pour nous de nous appesantir sur ces modèles pour en tirer des leçons définitives pour les entreprises africaines telles que celles spécialisées dans les télécommunications comme SOTEL TCHAD que nos Etats veulent encore garder comme domaine de souveraineté.

Et si nous en venons à **Pierre CONSO** et **Farouk HEMICI**, «*Gestion financière de l'entreprise* » 11^e édition. C'est un ouvrage qui, fondamentalement traite des principaux aspects et outils de la finance d'entreprise, du diagnostic à la stratégie financière, en faisant référence à la théorie des marchés financiers et à la gestion des organisations. Il offre ainsi les

éléments d'arbitrage entre l'intérêt social et la maximisation de la richesse des actionnaires. S'adressant aux étudiants des écoles de commerce, ce livre répond à nos questions sur la problématique financière (l'entreprise, les contraintes financières, rôle et place de la fonction financière ...), de l'analyse de la rentabilité à travers l'étude du compte de résultat et de celle de la solvabilité à travers l'étude du bilan (retraitement des comptes du bilan, les fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et l'analyse des ratios).

C'est un ouvrage intéressant qui a élargi le champ de notre connaissance sur la notion de diagnostic financier vu la profondeur des explications à travers le détail des concepts cités ci haut.

Mais, le livre publié en deux tomes n'est pas spécialement consacré à l'analyse de la performance financière; même si par ailleurs le consulter nous a été d'un grand apport pour une meilleure appréciation des notions de la finance moderne.

Quant à **Georges DEPILLENS**, « *Gestion financière de l'entreprise* » 6^e édition. Dans cet ouvrage, l'auteur décrit la méthode permettant de suivre l'évolution de la situation financière des entreprises qui consiste à établir régulièrement les rapports existant entre différents postes ou groupe de postes du bilan ainsi qu'entre ces postes et les comptes résultats ou encore entre deux postes de comptes de résultat.

Bref, il s'agit dans ce livre d'examiner la situation financière et de la gestion d'une entreprise par l'approche financière via ses documents de synthèse : le bilan, le compte résultat et le tableau de financement. Il a répondu à quelques points de nos attentes du fait de la manière claire d'exposer les concepts tels que la rentabilité, la croissance.

Par ailleurs, comme l'ouvrage précédent édité en co-auteur par Pierre CONSO, l'objet n'est pas réellement l'étude des performances de l'entreprise. Toutefois, ses écrits ont pu nous conforter sur les points de vue de l'analyse moderne des entreprises.

Il faut maintenant en venir au livre coécrit par les auteurs **Laurent RAVIGNON, Pierre LAURENT BESCOS, Marc JOALAND, Serge LE BOURGEOIS, André MOLEJAC**, « *Méthode ABC/ABM* ». Il est question dans cet ouvrage des principaux éléments de la méthode ABC/ABM, des principes de la gestion par activités. Elle consiste par identification des activités ayant pour objectif d'apporter de la valeur aux produits. Ainsi créer de la valeur, c'est accroître l'intérêt pour le consommateur. Méthode d'origine américaine, elle permet d'affiner le calcul des coûts de revient et de gérer les activités. Elle s'adresse plus aux

dirigeants de PME et à leurs collaborateurs afin de leur permettre de savoir l'intérêt d'améliorer les informations de gestion disponibles pour de meilleures décisions.

Bien qu'intéressant, ne répond pas parfaitement à nos attentes car notre étude n'utilise pas la méthode de gestion par activité.

Par ailleurs, est ce que le simple fait pour les entreprises d'utiliser ces méthodes suffit-il à les rendre performantes, financièrement parlant!

Si nous prenons une autre référence dans ce domaine avec **Josette PEYRAD**, « *Analyse financière* » 8^e édition, nous nous rendons compte que c'est un manuel clair et pratique. Il décrit et juge la situation financière et les performances d'une entreprise. L'ouvrage indique le rôle donné à l'information financière dans les nouvelles théories financières, décrit les méthodes utilisées et les théories modernes d'évaluation d'entreprise. Il décrit les principaux outils d'analyse financière à savoir la comparaison des états financiers, l'analyse des ratios. Aussi met-il l'accent sur l'analyse des performances et la rentabilité en évaluant le degré de risque encouru; la notion de gouvernement d'entreprise y a aussi été développée.

Ainsi, cette 8^e édition a répondu à nos attentes car il présente des exercices et questions après chaque chapitre de façon à permettre à l'utilisateur de tester ses connaissances.

Cependant, est ce que les modélisations présentées peuvent facilement s'adapter aux entreprises africaines alors même que l'on sait que leur gestion financière est des plus calamiteuses du fait de la main pernicieuse de l'État!

Pour canaliser notre étude, il paraît important de fixer des objectifs.

SECTION 3 LES OBJECTIFS DE RECHERCHE

3.1 Objectif général :

Notre ambition consiste en l'analyse de la performance financière de SOTEL- TCHAD au regard des exercices 2006, 2007 et 2008

3.2 Objectifs spécifiques :

Les objectifs spécifiques de notre travail, sont de :

- Analyser le mécanisme de la création de richesse
- Vérifier l'état de l'équilibre financier
- Cerner la capacité de financement des immobilisations corporelles
- Interroger le niveau la rentabilité (économique et financière)
- Montrer les risques guettant la société (d'exploitation, financiers, de défaillance par la méthode de scoring)

Afin d'orienter le travail, la formulation des hypothèses s'avèrent nécessaires.

SECTION 4 LES HYPOTHESES DE RECHERCHE

4.1 Hypothèse générale

- Les entreprises publiques sont pour la plupart inefficaces et éprouvent des problèmes de gestion et de croissance économique.

4.2 Hypothèses spécifiques :

- **Hypothèse1 :** L'expansion de la téléphonie mobile au Tchad entraîne le ralentissement important de la croissance de l'activité de SOTEL TCHAD ;
- **Hypothèse 2 :** La performance financière de l'entreprise SOTEL TCHAD dépend de la rentabilité des ses actifs en place, de ses opportunités d'investissement et de son mode de financement.
- **Hypothèse 3:** Le défaut de maîtrise de la croissance des charges par rapport aux produits à SOTEL TCHAD diminue progressivement le résultat jusqu'à se traduire par des pertes.

CHAPITRE II : LE CADRE CONCEPTUEL

SECTION 1 – LE CONCEPT DE LA PERFORMANCE

Les modèles de création de valeur ont une histoire déjà très longue et illustre qui remonte aux années cinquante et soixante. De ce fait, la performance est un sujet de première importance pour le management. Aucune étude ni recension n'épuise totalement la question de sa mesure. Elle est tout aussi synonyme de croissance, d'efficacité, d'efficacités, de rentabilité. La question de la mesure de performance de l'entreprise s'inscrit dans le cadre du référentiel compétitif.

Traditionnellement, il s'agit de savoir si une entreprise a su créer ou est en mesure de créer, sur un horizon déterminé, davantage de valeur pour ses actionnaires que ses concurrents.

Est-il alors important de mieux appréhender cette notion !

1.1- LA PERFORMANCE SELON QUELQUES AUTEURS

Mais qu'est ce que la performance ? De quelles acceptions se réclame-t-elle ? La consultation des dictionnaires français et anglais permet de juger de la polysémie du substantif performance.

Le Dictionnaire d'économie contemporaine propose l'acception suivante : « *Rendement financier d'un actif mobilier ou immobilier, rentabilité commerciale ou résultats comptables d'une entreprise.* »

L'approche anglo-saxonne, formulée par *Webster's Third New International Dictionary of the English Language*, nous apparaît plus précise. Le verbe 'to perform', racine de performance, renvoie aux vocables suivants : « *to complete, carry out, accomplish, execute, achieve, fulfill* ». IL convient d'ajouter que: *to perform = to accomplish* désigne ²« *the idea of successful, often triumphant, completion of an act or attainment of an objective, especially one involving some difficulty.* »

De ces définitions générales, se dégagent quelques principes clés. En français, la performance évoque à la fois la réalisation, l'accomplissement, le résultat d'une action, voire le succès. L'anglais reprend ces sens tout en y ajoutant l'idée relative à l'atteinte d'un objectif ou la réalisation d'une promesse. Autrement dit, la performance ne serait que relative et procéderait d'une équation dont les termes auraient été posés préalablement.

²L'idée de l'accomplissement d'un acte couronné de succès ou d'un exploit, ou d'un objectif atteint malgré un Contexte difficile

Le Dictionnaire encyclopédique du Grand Usuel Larousse qui confère à l'adjectif « performant » l'horizon suivant : « *qui obtient des résultats remarquables eu égard aux moyens mis en œuvre.* » La performance serait alors la résultante d'une triangulaire objectifs/moyens/résultats ? Est-ce à travers ces critères que les investisseurs et actionnaires envisagent la performance économique et financière ? La réponse à cette question n'est évidemment pas réductible à un oui ni à un non. C'est l'objet de la présente étude que de tenter d'identifier les soubassements et les indicateurs clés de la performance globale et particulièrement financière.

Dans un article³ relatif au concept de performance, A. Bourguignon s'interroge, au terme d'une exégèse du mot, sur les entrées possibles dans le domaine de la gestion. « *Le sens que donne la littérature de gestion au mot performance(s) est très largement implicite puisque ce dernier est rarement défini. Cependant le contexte permet en général d'en rattacher l'usage à l'un ou /et des sens recensés ci-dessus : le(s) résultat(s) de l'action, l'action, le succès.* » Selon l'auteur qui reprend à son compte les analyses de L. Baird⁴, la performance est action, laquelle résulte d'un processus :

- Buts (attentes de performance) ;
- Communication des attentes ;
- Activités, Résultats ;

Cette démarche itérative peut s'accompagner d'un succès, voire d'un succès exceptionnel. Mais qu'est-ce que la réussite en matière de gestion ? A. Bourguignon y voit « *un événement heureux, favorable, positif* » et rappelle que ces trois adjectifs se rattachent à la notion de **valeur**, c'est-à-dire à des prismes internes et externes. Le succès n'est rien en soi ; il advient à la faveur d'un système de perceptions, de représentations et de sanctions (y compris en provenance des marchés).

Selon A. Bourguignon, « *en matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels.* »

Dans cet esprit, elle obéit aux principes suivants :

- Elle se réclame d'un « référent » : l'objectif ou but.
- Elle est multidimensionnelle si les buts sont multiples.
- Elle est subjective

³ Bourguignon ANNICK, « *Peut-on définir la performance ?* », Revue française de comptabilité, Juillet-Août 1995, n°269, pp. 61-65.

⁴ Baird L., « *Managing Performance* », John Wiley, New York, 1986.

Dans un article⁵ sur le même thème, M. Lebas se déclare en accord avec la thèse défendue par l'auteur précédent, mais y ajoute des éléments plus pointus. « *La performance n'est pas un concept qui se définit de façon absolue. Elle appelle un jugement et une interprétation.* » Cette notion de relativité inclut l'idée selon laquelle la performance d'une entreprise ou d'un groupe s'inscrit dans « **une logique d'étalonnage référentiel.** »

Le résultat global, les ratios économiques et financiers doivent toujours être comparés à une référence, interne ou externe, choisie ou imposée et ce concept de valeur sera au cœur de notre analyse de la performance d'une entreprise. Pour être performant, il convient donc de faire mieux que le benchmark ou les concurrents, ou bien dépasser les résultats de l'année dernière ou du dernier trimestre.

Selon M. Lebas, les résultats doivent être cohérents avec l'intention stratégique. A ce titre, la performance « *est relative à un contexte choisi en fonction de la stratégie. (...) Elle n'a de sens que par rapport à une prise de décision par un responsable.* » L'auteur indique que la performance globale doit être adossée à moyen et long terme. « *La performance n'est pas ponctuelle, elle ne se comprend que de façon dynamique, dans le long terme... Le terme devrait être réservé à la description de l'évolution des résultats sur une période jugée assez longue par le preneur de décision.* »

Ce jugement peut-il s'accommoder de l'approche relevant de la « création de valeur actionnariale » placée, à maints égards, sous le signe du court terme.

Par delà ces considérations, un point est mis en avant dans l'article de M. Lebas : **le potentiel de création de valeur** sous-tendu par le mot « performance » et l'adjectif dérivé performant « *tend plutôt à être utilisé pour parler du futur, des résultats futurs, c'est donc un indicateur de potentiel, de dynamique, de résultats futurs.* » Ainsi il ressort trois paradigmes clés :

- La performance s'inscrit dans un **horizon temporel** et contient en soit les **potentialités de croissance future et de création de valeur.**
- Elle est marquée par la **relativité** (son appréciation dépend du prisme considéré).
- Elle est le résultat d'équations multiples dont les principales reposent sur le rapport **Rentabilité / Risque** et le couple **Valeur / Coût.**

De ces faits, le foisonnement de paramètres mis en œuvre derrière le concept de performance témoigne autant de la polysémie du mot que de la multitude des points de vue et des théories

⁵ M. LEBAS, « *Oui, il faut définir la performance* », Revue française de comptabilité, Juillet-Août 1995, n°269 66-71.

afférentes. Reflétant des réalités contrastées, il revisite à lui seul l'ensemble des fonctions de la chaîne de valeur. Trois grandes familles de théories se partagent le terrain de la performance : **classiques, néoclassiques et cognitives**.

Se réclamant d'une approche économique (voir Adam Smith, David Ricardo, John Stuart Mill), les « **classiques** » reposent sur le principe de l'additivité.

Les théories **néoclassiques**, quant à elles, s'articulent autour de **la création de valeur** (valeur actionnariale/valeur partenariale), considérée comme l'*alpha* et l'*oméga* de la finance. Dominique Damon, dont l'expérience à la tête de multinationales constitue un passeport en or massif, rappelle dans son ouvrage⁶ que l'on est passé de la logique industrielle à la valeur économique. A l'aune de cette évolution, les critères de la performance des groupes concernent désormais la nature du financement des investissements, l'environnement concurrentiel et le gouvernement d'entreprise. « *La contrainte de la rentabilité, en particulier celle des capitaux investis, est en train de redéfinir le paysage industriel. Moins on investit en capitaux, plus ce ratio de rentabilité est élevé* », rappelle ce PDG aguerri. La création de valeur pour l'actionnaire, placée sous le joug des marchés financiers, a imposé un changement dans les variables clés de l'activité économique, soulignent de leur côté les auteurs d'un rapport⁷ présidé par D. Plihon.

Cette mutation se traduit notamment par le rôle primordial attribué aux taux de rendement des différentes catégories d'actifs en capital (actifs réels, actions, obligations).

Plus récent, **le courant cognitif** s'attache à démontrer le caractère stratégique de l'accumulation des savoirs superposés indispensables à la compétitivité globale. Sous l'impulsion d'économistes tels que I. Nonaka, H. Takeuchi, H. Simon, P. Drucker, Ph. Lorino ou J-C.Torondeau, s'est ainsi développée une école du '*knowledge management*' (management des savoirs) dont les émules sont de plus en plus nombreux.

Loin de considérer le capital humain comme un coût, ceux-ci y voient une ressource qu'il convient d'optimiser. La formation participe de cette reconnaissance du creuset de compétences présent dans l'ensemble des entreprises.

⁶ Damon DOMINIQUE, « *Performance et équilibre* », Village Mondial, 2002

⁷ « *Rentabilité et risque dans le nouveau régime de croissance* ». Rapport du groupe présidé par D. PLIHON, La Documentation Française, 2002.

C'est ainsi que la mesure de la performance ne peut être réduite à sa simple dimension financière. Pour assurer une gestion efficace, il est important de mesurer aussi toutes les autres formes de performance apportant une contribution significative à la compétitivité globale. La valeur se crée autant au sens du 'shareholder' que du 'stakeholder', dénommé par la suite "partie. prenante ". D'ailleurs **Raymond BARRE**, ancien premier ministre français et brillant économiste, ne disait-il pas que « *le progrès social est la clé du développement économique* » !

1.2 - LES THEORIES DE LA PERFORMANCE

1.2.1- LES DIMENSIONS INTERNES DE LA PERFORMANCE

1.2.1.1 La performance économique

La performance économique correspond aux résultats présentés par la comptabilité. Il s'agit principalement des soldes intermédiaires de gestion :

- production et marge commerciale : pour les entreprises exerçant une mesure commerciale, le flux global de l'activité est mesuré par la marge commerciale :

$$\text{Marge commerciale} = \text{Ventes des marchandises} - \text{Coût d'achat des marchandises vendues.}$$

Pour les entreprises exerçant une activité de production, ce flux correspond à la production :

$$\text{Production de l'exercice} = \text{Production vendue} \pm \text{Production stockée} + \text{Production immobilisée}$$

- la valeur ajoutée : ce solde représente la contribution productive ou la valeur économique créée par l'entreprise.

$$\text{Valeur ajoutée} = \text{Production} - \text{Achats réalisés auprès des tiers}$$

- L'excédent brut d'exploitation : il correspond au résultat économique brut lié à l'activité opérationnelle de l'entreprise. L'E.B.E désigne la véritable rentabilité de l'exploitation.

E.B.E = V.A + subventions d'exploitation - impôts, taxes et versements assimilés - charges du personnel

- le résultat brut d'exploitation : ce solde correspond aux ressources additionnelles permettant le financement des investissements futurs et l'efficacité de l'exploitation après la soustraction des charges financières.

R.B.E = E.B.E + Résultat financier

- le résultat net : ce solde permet aux actionnaires et aux analystes financiers d'apprécier la performance et la rentabilité de l'entreprise.

R.N = R.B.E - Dotations + Résultat exceptionnel - Impôts.

1.2.1.2 La performance financière

La performance financière est étroitement liée à la performance économique, elle est mesurée par plusieurs ratios :

- La rentabilité financière (ROE): ce ratio rapporte des indicateurs de résultats à des indicateurs relatifs au montant des ressources mises en œuvre. Le ratio le plus souvent utilisé est le ROE (return on equity).

ROE = Résultat de l'exercice / Capitaux propres

- Le ratio Q, proposé par Tobin, constitue dans son principe une mesure de l'ensemble des rentes anticipées, sur un horizon infini. Cette mesure se fait en rapportant la somme des valeurs des titres détenus par les investisseurs financiers (actionnaires et créanciers) au montant des capitaux qu'ils ont investis. La valeur des capitaux investis est mesurée par le coût de remplacement des actifs financés, le plus souvent évalué à partir des immobilisations.

Q de Tobin⁸ = Valeur de marché (capitaux propres + dettes financières)

Coût de remplacement des actifs

⁸ K.H CHUNG et S.W. PRUIT, « A simple approximation of Tobin's Q », Financial Management

- Le ratio de Marris repose sur la même logique que le Q de Tobin, mais ne tient en compte que des capitaux directement investis par les actionnaires. Il s'évalue en rapportant la capitalisation boursière à la valeur comptable des capitaux propres.

Ratio de Marris = Capitalisation boursière / Valeur comptable des capitaux propres

Différentes mesures recommandées par un certain nombre de cabinets conseils anglo-saxons, sont représentées notamment par la 'Market Value Added' (MVA) et l' 'Economic Value Added' (EVA). Elles s'appuient sur le même référentiel théorique que les mesures présentées précédemment.

L'EVA, l' 'economic value added' est une mesure de performance interne. C'est une estimation du résultat économique de l'entreprise qui intègre des postes du compte de résultat mais aussi du bilan.

Autant la MVA est une mesure de performance externe sur laquelle les managers n'ont pas de prise, autant l'EVA mesure directement leur performance.

Lorsqu'elle est positive, c'est que la rentabilité est supérieure à la rémunération que les actionnaires attendent. Plus elle est bonne, plus la MVA de l'entreprise sera importante dans les années suivantes ; et inversement.

Le calcul de l'EVA est complexe. Elle est égale à la différence entre le résultat économique (ou opérationnel) et le coût d'utilisation du capital ; ou encore, à l'écart entre le rendement des capitaux employés (R) et le coût de ces capitaux (C), multiplié par le montant moyen des capitaux employés (entre le début et la fin de l'exercice social).

Plus simplement, l'EVA est la valeur ajoutée, chaque année, aux capitaux employés. Une entreprise ne créera pas de richesses si son EVA est nulle, ou si le rendement des capitaux employés est égal à leur coût. Pourtant la sanction ne tombe pas immédiatement car il y a un effet de stock qui joue. Une entreprise peut avoir une MVA positive, et parallèlement avoir une EVA négative. Ce n'est que progressivement que son MVA diminuera, et son rang aussi.

Son calcul:

$$\text{EVA} = (\text{re} - \text{k}) * \text{CI}$$

Avec :

re = rentabilité économique

CI= Capitaux investis (Actif immobilisé net + BFRE + Trésorerie nette)

K = Coût du capital

Notons que depuis les dix dernières années, les écrits sur les mesures de la performance remettent en cause l'utilisation de mesures financières comme seul système permettant d'apprécier l'atteinte des objectifs et la réussite des entreprises. La plupart de ces indicateurs demeurent axés sur le passé et n'indiquent pas aux gestionnaires comment améliorer leur performance. Ils n'indiquent pas davantage si cette performance est en cohérence avec les objectifs et les stratégies de l'entreprise.

1.2.1.3 La performance sociale :

Il existe de par le monde autant de modèles que de groupes. Les spécificités locales et culturelles jouent un rôle considérable dans ce domaine sensible. La politique salariale et de formation de 'Changyu Winery Corporation' (3000 salariés), numéro un chinois de vins et spiritueux, se situe aux antipodes de celle en vigueur au sein de Bouygues, groupe français cimenté par une forte culture et un puissant système d'intéressement. Sa filiation avec la politique sociale de 'Hutchison Whampoa Ltd', conglomérat de Hong Kong, est tout aussi ténue, voire nulle. Si le bilan social doit figurer dans le rapport d'activité des groupes cotés français, il n'en est pas de même dans un certain nombre de pays. Faut-il alors valider par des mesures spécifiques la dimension sociale des groupes qui, le plus souvent, sont de grandes pieuvres présentes sur une galaxie de marchés géographiques ? Cette question renvoie à celles relatives à la raison d'être et au management de ces géants. Elle n'en demeure pas moins au cœur des activités d'agences de notation éthique comme Vigeo, appelées à connaître un réel essor à l'avenir.

1.2.1.4 La performance sociétale :

Le groupe '*politically correct*' se juge de plus en plus également sur sa performance sociétale, c'est-à-dire sa capacité à jouer son rôle d'acteur au sein de la société. Des paramètres tels que l'impact sur le développement économique d'une ville ou d'une région d'implantation, le respect de l'environnement (et donc des valeurs liées au développement

durable) sont désormais passés au crible de la performance. C'est dans cet esprit que Carrefour, par exemple, s'est doté d'un véritable arsenal de mesures consignées avec force détails dans son rapport annuel consacré au développement durable, et se présente aujourd'hui comme l'un des épigones vertueux de ce que son PDG, Daniel Bernard, appelle la « mondialisation positive ».

1.2.1.5 La performance managériale

La performance managériale est définie comme la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés. Un certain nombre de critères peuvent être utilisés pour évaluer la performance managériale :

- L'entrepreneurship : efficacité, efficience, pro activité, utilisation diagnostique des concepts.
- Le leadership: avoir la capacité à influencer, à motiver et à rendre les autres capables de contribuer à l'efficacité et au succès de l'organisation dont ils sont membres. Il doit savoir clairement quels sont les objectifs et comment les atteindre. Celui qui exerce le leadership est appelé leader et c'est celui là qui sait communiquer pour vendre sa vision et motiver les autres en vue de les mobiliser à produire des résultats escomptés. Pour ce faire, la confiance en soi, la capacité de communiquer à travers une logique de raisonnement, la gestion des processus et des groupes, le contrôle de soi, la capacité d'adaptation doivent caractérisés un leader.

La performance managériale peut aussi être appréhendée à travers la capacité du manager à répartir son temps et à coordonner les trois éléments suivants :

- L'esprit de conception : orientation et ouverture d'horizon.
- L'habilité d'exécution : application pure et simple.
- Le doigté d'arrangement : conciliation et gestion des contradictions.

1.2.1.6 La performance organisationnelle

La performance organisationnelle est définie par Kalika⁹ comme « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de

⁹ Michel KALIKA, « *Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances* », Editions Economica, Paris, 1988

nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique ». Kalika avance quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

- Le respect de la structure formelle : le non respect de la structure annoncée par la direction, peut traduire un dysfonctionnement au sein de l'organisation.
- Les relations entre les services : la recherche de la minimisation des conflits reflète un besoin de coordination nécessaire à l'efficacité.
- La qualité de la circulation de l'information : l'organisation doit développer des systèmes d'information permettant l'obtention d'informations fiables et exhaustives, indispensables au bon fonctionnement de l'organisation.
- La flexibilité de la structure : l'aptitude de celle ci à changer est un facteur déterminant d'adaptation aux contraintes de l'environnement.

Après cette approche, il est loisible d'aller vers l'approfondissement du thème.

SECTION 2 LES THEORIES FONDEES SUR LA CREATION DE VALEUR

Selon les théories fondées sur la création de valeur, la performance se réclame d'une approche **Rentabilité/Risque** et a pour matrice le **couple Valeur/Coût**.

Ph.Lorino¹⁰ offre une définition synthétique de la performance dans ce régime: *«Est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur (a contrario, n'est pas performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, si cela n'améliore pas le solde valeur-coût ou le ratio valeur/coût). »*

¹⁰ Lorino PHILIPPE, *« Méthodes et pratiques de la performance »*, Editions d'organisation, 2003.

2.1 Les sept principaux axes de mesure

Au total, on considère 7 axes¹¹ de mesures principaux, caractérisant les principales formes de performance :

1. **Axe client** : L'importance de la mesure de la satisfaction client pour assurer une réussite durable
2. **Axe partenaire** : Le concept d'entreprise "éclatée" a singulièrement renforcé l'importance des liens entre l'entreprise et ses partenaires, qu'ils soient sous-traitants ou fournisseurs
3. **Axe Personnel** : La viabilité de l'entreprise réactive est directement dépendante de la participation de l'ensemble de ses acteurs internes. La motivation est ainsi devenue une préoccupation de tous les instants pour le manager moderne. Il est aussi important de juger à sa juste valeur la qualité de la coopération interne.
4. **Axe Public** : Le potentiel "éthique" qui peut s'exprimer en termes d'exigences en matière de développement durable et de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), prend à juste titre une importance de premier plan. Cet axe "Public" englobe la notion de performance telle qu'elle est perçue par la société civile.
5. **Axe Actionnaire** : Cet axe, bien trop privilégié aujourd'hui, mérite d'être relativisé en référence aux autres aspects de la performance. Il ne faut pas pour autant perdre de vue que l'entreprise commerciale a pour finalité la réalisation de profits. L'investisseur, en retour de sa confiance, attend une rémunération ; c'est-à-dire le dividende.
6. **Axe Processus interne** : L'approche processus "orientée client" a sérieusement réformé la perception de l'entreprise. Le passage de la conception verticale et hiérarchique à la conception horizontale et responsable a ouvert le champ des possibilités en matière d'amélioration continue. La mesure à la portée de tous est désormais incontournable.
7. **Axe Système d'information** : Le système d'information est la clé de voûte de l'entreprise intégrée. La pertinence et la qualité des informations échangées depuis le client jusqu'au dernier fournisseur conditionnent la viabilité de l'ensemble.

¹¹ Alain FERNANDEZ (www.nodesway.com)

Par delà ces différences d'approche, il se dégage, de la profusion d'ouvrages et d'articles consacrés au management stratégique, une idée forte fondée sur le rapport stratégie-performance. « *Est performance dans l'entreprise* », souligne Ph. Lorino¹², « *tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques.* » La performance d'une division, d'un 'business unit', d'une filiale ou du groupe résulte avant tout des choix opérés par leurs dirigeants. Entre hardiesse stratégique, contrôle rigoureux des coûts et rationalité financière, le management doit jouer habilement sa partition sur le clavier de tous les paradoxes. La stratégie apparaît donc bien comme la clef de voûte de l'ingénierie de la mesure.

Dés lors, la performance est intimement liée à la notion de pilotage stratégique qui consiste, en pratique, à mettre à la disposition de la direction de l'entreprise un nombre limité d'indicateurs variés, financiers et non financiers, à court et long terme, regroupés souvent sous la forme d'un tableau de bord, de façon à aider les dirigeants dans leurs prises de décisions stratégiques. Il serait utile de bien comprendre l'analyse financière !

SECTION 3 – LES CONCEPTS DE L'ANALYSE FINANCIERE

Avec l'évolution scientifique et technologique, toutes les matières scientifiques progressent et se modernisent. L'analyse financière n'est pas en reste et ses principaux concepts ainsi que la compréhension que l'on pouvait en avoir auparavant, se consolide et se renforce au fil des ans. Mais, plusieurs acceptions sont possibles pour sa définition.

L'analyse financière¹³ « est un ensemble de concepts, de méthodes et d'instruments qui permettent de formuler une appréciation relative à la situation financière d'une entreprise, aux risques qui l'affectent, au niveau et à la qualité de ses performances », selon **E. COHEN**. En s'appuyant sur le traitement et l'interprétation d'informations comptables ou d'autres informations de gestion, cette discipline participe à des démarches de diagnostic, d'analyse, de contrôle et d'évaluation. Elle vise cependant une direction précise permettant de pouvoir améliorer les performances financières de l'entreprise.

C'est une discipline des sciences sociales qui vise également un objectif clair et précis.

¹² Lorino PHILIPPE, « *Méthodes et pratiques de la performance* », Editions d'organisation, 2003.

¹³ Elie COHEN, *Analyse financière*, 6^e édition, page 8

L'analyse financière cherche à exprimer un jugement sur la situation et les performances des entités qu'elle étudie.

« Elle a pour objets essentiels de rechercher les conditions de l'équilibre financier de l'entreprise et de mesurer la rentabilité des capitaux investis » (**Pierre Conso et Farouk HEMICI** in 'Gestion Financière de l'entreprise', 11^e édition).

Mais, pour bien analyser la performance, il est indispensable d'ausculter les soldes significatifs de gestion.

3.1 - LE COMPTE RESULTAT

3.1.1 Les grandeurs fondamentales de l'exploitation

Selon **Jean Louis SALVIGNOL & Gérard ROMEDENNE** dans l'ouvrage « *Le Financement de l'entreprise. Montages & Risque* », le compte de résultat est un document capital qui apporte des informations intéressantes aux partenaires de l'entreprise sur l'activité de celle-ci :

- Est-elle bénéficiaire ou déficitaire ?
- Le bénéfice est-il lié à l'activité habituelle ou à un élément exceptionnel ?

Il contient toutes les informations sur les charges engagées et les produits réalisés durant la période écoulée. Toutefois, pour un analyste, cette approche est insuffisante et doit être complétée par une analyse plus poussée de la formation du résultat. Ceux-ci sont au nombre de huit et s'imbriquent les uns dans les autres. La décomposition du compte résultat en soldes doit permettre d'évaluer l'activité et la rentabilité.

- **Le chiffre d'affaires** : Il comprend les ventes de marchandises, les prestations de services et des produits fabriqués ainsi que les ventes des produits intermédiaires, travaux ; cela pour dire que différentes catégories d'entreprises existent : commerciales, industrielles ou prestataires de service. Le chiffre d'affaires mesure l'activité de l'entreprise

Chiffre d'affaires HT = Ventes de marchandises + Production vendue

Le taux de croissance du chiffre d'affaire hors taxe : $CAHT_N = (CAHT_N - CAHT_{N-1}) / CAHT_{N-1}$

- **La marge commerciale** : Elle est égale à la différence entre les ventes et les consommations de marchandises (consommations = achats de l'exercice + stock initial – stock final). Elle reflète l'activité de négoce de l'entreprise. Exprimée en pourcentage des ventes de marchandises, on obtient le taux de marque.

- **La production** : Est égale au montant des biens et services vendus, stockés, ou conservés pour l'utilisation de l'entreprise. Elle reflète l'activité industrielle ou de service de l'entreprise.

$$\text{Production} = \text{Production vendue} + \text{Production immobilisée} \pm \text{Production stockée}$$

Ce solde sera également utilisé pour mesurer la productivité de l'entreprise grâce à des ratios de type « production / actif immobilisé » ou « production / effectifs ».

- **La valeur ajoutée (VA)** : Elle mesure la richesse réelle créée par l'entreprise du fait de sa fonction de production. Elle est le premier indicateur de la richesse dégagée par l'entreprise. Elle se calcule par différence entre ce que l'entreprise a produit (marge commerciale + production) et ce qu'elle a consommé en provenance de l'extérieur pour réaliser cette production (achats de biens et services).

$$\text{VA} = \text{MB/March. et Mat.} + \text{Produits accessoires} - (\text{autres achats} + \text{transport} + \text{service extérieurs} + \text{impôts et taxes} + \text{autres charges})$$

- **L'excédent brut d'exploitation (EBE)** : il s'obtient en retranchant de la valeur ajoutée le montant des charges de personnel et des impôts et taxes. On considère que l'EBE est une bonne mesure de la performance économique de l'entreprise car il n'est pas « pollué » par des décisions de nature fiscale (rythme d'amortissement des immobilisations) ou de financement. L'EBE est le chiffre-clé "pivot" de la rentabilité d'une entreprise.

$$\text{EBE} = \text{VA} - \text{Charges du personnel}$$

$$\text{EBE} = \text{VA} + \text{Subvention d'exploitation} - \text{impôt et taxe} - \text{Charges du personnel}$$

Il est proche de l'EBITDA (Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization) anglo-saxon.

- **Le résultat d'exploitation (RE)** : Le résultat d'exploitation s'obtient en retranchant de l'EBE le montant des dotations aux amortissements et provisions (DAP) et en rajoutant les reprises sur amortissements et provisions (RAP). Ce solde est également disponible en lecture directe sur le compte de résultat.

$$\text{RE} = \text{EBE} - \text{dotation aux amortissements et aux provisions d'exploitation} + \text{reprises sur provisions} + \text{transfert de charges d'exploitation.}$$

- **Le résultat financier :**

$$\text{RF} = \text{produits financiers} - \text{charges financières (dont les opérations sur devise)}.$$

- **Le résultat courant avant impôts :** Le résultat courant avant impôt est égal à l'addition du résultat d'exploitation et du résultat financier. Il reflète l'activité récurrente (non exceptionnelle de l'entreprise). Ce solde est également disponible en lecture directe sur le compte de résultat.

$$\text{RAO} = \text{RE} + \text{RF}$$

- **Résultat hors activité ordinaire (RHAO)**

Il est le solde des opérations hors activité ordinaires. Il indique le poids des opérations exceptionnelles dans le résultat net.

$$\text{RHAO} = \text{Produits HAO} - \text{Charges HAO}$$

- **Le résultat net (RN) :** Le résultat net est égal à la somme du résultat courant avant impôts et du résultat exceptionnel, diminué de l'impôt sur les sociétés. C'est le résultat de l'exercice que l'on retrouve en dernière ligne du compte de résultat ainsi qu'au bilan.

$$\text{RN} = (\text{RAO} + \text{RHAO}) - (\text{participation des travailleurs} - \text{impôts sur les bénéfices}).$$

3.1.2 Tableau des Soldes Intermédiaires de Gestion

Ventes de marchandises et de services
-Coût d'achat des marchandises vendues
= Marge commerciale
Production vendue
+Production immobilisée
+ ou - Production stockée
= Production de l'exercice
Production de l'exercice
+Marge commerciale
-Consommations de l'exercice en provenance de tiers
= Valeur ajoutée (VA)
VA
+Subventions d'exploitation
-Charges du personnel (Salaires & cotisations sociales)
-Impôts, taxes et versements assimilés
= Excédent Brut d'Exploitation (EBE)
EBE
+Autres produits d'exploitation
-Autres charges d'exploitation
+Reprise sur amortissements et provisions d'exploitation
+Transferts de charges d'exploitation
-Dotations aux amortissements et provisions d'exploitation
= Résultat d'exploitation
Produits financiers
-Charges financières
= Résultat financier
Résultat d'exploitation
+Résultat financier
= Résultat Courant Avant Impôt (RCAI)
Produits exceptionnels
-Charges exceptionnelles
= Résultat exceptionnel
RCAI
+Résultat exceptionnel
-Impôt sur les bénéfices
-Participation salariale
= Résultat net de l'Exercice

- **La marge brute d'autofinancement**

Anciennement désignée sous le nom de capacité d'autofinancement et mieux utilisé sous son non anglais de Cash Flow, la MBA se détermine à partir de la sommation du résultat (que nous venons de voir), des dotations aux amortissements (qui sont des charges effectivement

constatées comptablement mais non décaissés) et des provisions ayant un caractère de réserve (qu'on appelle les provisions exigibles) ; d'où la formule :

$$\text{MBA} = \text{Résultat Net} + \text{Dot Amortissements} + \text{Dot PACR}$$

$$\text{PACR} = \text{provisions ayant un caractère de réserve.}$$

C'est un concept fondamental dans l'étude des potentialités de l'entreprise à se prendre en charge mais également à s'endetter. Mais à ce niveau, on peut lui préférer un concept beaucoup plus proche de cette idée : l'autofinancement (car selon ceux qui ont cette préférence, le cash flow conserve une partie des bénéfices qui doit être distribuée).

- **L'autofinancement (AF)**

C'est ainsi donc, que pour obtenir l'AF, il faut retrancher du cash flow ou MBA les dividendes qui reviennent aux actionnaires. Ce qui permet d'envisager la formule suivante :

$$\text{AF} = \text{MBA} - \text{Dividendes}$$

Donc, ce concept mesure le total des ressources internes générées par l'entreprise et pouvant financer la croissance de l'entreprise. Par conséquent, l'AF, plus que la MBA, est un concept clé pour la prévision financière mais aussi pour le choix de financement dans l'endettement structurel.

3.2 - LE BILAN

Le bilan est l'inventaire à une date donnée des ressources de l'entreprise (passif) et de leurs affectations (actif). Selon les législations, les postes d'actif sont classés par ordre croissant ou décroissant de liquidité et les postes de passif par exigibilité croissante ou décroissante, pour des entreprises qui ne sont pas des banques car pour les banques, ce classement est inversé. Le bilan est donné après affectation du bénéfice entre distribution et mise en réserve. La structure du patrimoine de l'entreprise apparaît plus clairement si un certain nombre de rubriques sont regroupées. Cette présentation se base sur la nature des différents postes plutôt que sur leur degré de liquidité ou d'exigibilité : éléments liés à l'exploitation de l'entreprise (immobilisés, stocks, réalisable et dettes à court terme d'exploitation), financement (fonds propres, dettes à moyen et long terme, dettes à court terme financières) disponible. Ce regroupement diffère de ceux présentés ailleurs afin de faire apparaître la distinction entre besoin en fonds de roulement, trésorerie nette et fonds de roulement net qui constitue l'une

des clefs de l'analyse moderne de la structure financière. C'est d'ailleurs pourquoi on dit que la structure financière d'une entreprise est équilibrée lorsque son FRN est positif.

3.2.1 La structure du bilan

Présentation simplifiée du bilan

ACTIF	PASSIF
Actif immobilisé Immobilisations incorporelles Immobilisations corporelles Immobilisations financières Actif circulant Stocks Créances Liquidité (banque, caisse)	Capitaux propres Capital Réserves Résultat de l'exploitation Dettes Dettes financières Dettes d'exploitation
Total actif	Total passif

Source : Laurence Le Gallo in 'canalblog.com'

Les éléments de l'actif sont classés par ordre croissant de **liquidité** :

- l'actif **immobilisé** regroupe les actifs durables de l'entreprise, c'est-à-dire ceux destinés à être conservés au moins un an. Ceux-ci peuvent être :
 - « corporels », c'est-à-dire tangibles comme un terrain, un bâtiment ou du matériel industriel,
 - « incorporels » : brevets, licences acquises, fonds commercial,
 - ou « financiers » : cautions versées, placements à long-terme,
- l'actif **circulant** regroupe les éléments qui ont vocation à se transformer rapidement en argent : stocks, créances clients.
- les **liquidités** regroupent les éléments positifs de la trésorerie : argent en banque ou en caisse, placements de trésorerie à court-terme.

Les éléments du passif sont classés par origine et par ordre croissant d'**exigibilité** :

- les **fonds propres** représentent les ressources mises à la disposition de l'entreprise par ses actionnaires (capital social) et/ou générées par l'exploitation (bénéfices non distribués).
- les **dettes** sont classées selon leur origine : banques, fournisseurs, salariés, Etat.

3.2.2 La situation nette

Le patrimoine net de l'entreprise (également appelé situation nette) se calcule de deux façons :

- par différence entre les biens de l'entreprise et ses dettes (actif – dettes)
- par addition des éléments constituant les ressources internes de l'entreprise (apport en capital des associés et bénéfices non distribués).

Durant l'exercice comptable, l'entreprise va s'enrichir ou s'appauvrir. Dans le cas d'un enrichissement, le patrimoine net de l'entreprise va augmenter car son actif augmentera plus que ses dettes. Pour conserver l'égalité $ACTIF = PASSIF$, le montant de cet enrichissement est porté dans une rubrique des capitaux propres : c'est le résultat de l'exercice.

Ce résultat représente la ressource générée par l'activité de l'entreprise.

Dans le cas d'un appauvrissement, le patrimoine net de l'entreprise va diminuer car son actif augmentera moins que ses dettes. Le montant de cet appauvrissement sera également présenté dans les capitaux propres, sur la ligne résultat de l'exercice, mais il figurera en négatif. L'égalité $ACTIF = PASSIF$ sera là aussi conservée. Ce résultat négatif représente les ressources consommées par l'activité de l'entreprise.

3.2.3 Le fonds de roulement (FR)

Le fonds de roulement, c'est la différence entre les capitaux permanents et les immobilisations nettes :

$FR = \text{capitaux Permanents} - \text{Immobilisations nettes.}$

En sachant que les immobilisations nettes s'obtiennent par la différence entre les immobilisations brutes et les amortissements.

L'obtention du FR ne permet pas de tirer une conclusion sur la situation de trésorerie de l'entreprise. En effet :

- Une absence de FR ne signifie pas nécessairement une entreprise en difficulté (ex : de nombreuses carrières).
- Un FR excédentaire n'exclue pas des difficultés possibles de trésorerie (stocks importants)

NB : Ce qui est donc important, c'est de rapprocher le FR du BFR et de rechercher les raisons d'une éventuelle dégradation du BFR et du FR d'un exercice par rapport à un autre. Pour cela, il faut rechercher les causes des variations du FR.

3.2.4 Le besoin en fonds de roulement (BFR)

Toute entreprise a besoin d'un stock. Par ailleurs, elle est souvent amenée à faire du crédit à ses clients. En contrepartie, l'entreprise peut bénéficier de délais consentis par ses fournisseurs ou par l'Etat (obligations cautionnées). Le besoin en fonds de roulement est l'excédent des capitaux permanents sur les immobilisations nécessaires à combler la

différence entre besoins cycliques et ressources cycliques (besoins et ressources provenant du cycle « Achat - Production – Vente »). Donc :

$$\boxed{\text{BFR} = (\text{stock} + \text{clients} \& \text{Divers}) - (\text{Fournisseurs} \& \text{Dettes Rattachées}).}$$

Si : $\text{BFR} = \text{FR} \Rightarrow$ trésorerie nulle

$\text{BFR} > \text{FR} \Rightarrow$ trésorerie négative

$\text{BFR} < \text{FR} \Rightarrow$ trésorerie positive

3.2.5 La variations du BFR

- ✓ Le BFR varie dans le même sens que l'activité de l'entreprise : par conséquent, un investissement ayant pour but d'augmenter le CA de l'entreprise, entraîne une augmentation du BFR ; d'où la nécessité d'en tenir compte dans le plan de financement.
- ✓ L'investissement qui permet une augmentation de la valeur ajoutée, augmentation du cycle de produit entraîne une augmentation du BFR : nécessité ici aussi d'en tenir compte.
- ✓ Un allongement du crédit clients, une réduction du crédit fournisseurs, une augmentation des stocks augmentent le BFR ; le phénomène inverse le diminue.

3.2.6 La trésorerie :

Est la différence entre la trésorerie active et la trésorerie passive. L'analyse de ce solde permet de se faire une idée sur la situation financière de l'entreprise.

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

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

Mais, il faut dire que l'analyse de la trésorerie va beaucoup plus loin que l'étude de ces différentes équations.

3.3 - LES RATIOS

Un ratio est un rapport entre deux grandeurs significatives (masses du bilan, du compte de résultat, indicateurs de gestion, ...) ayant pour objectif de fournir des informations utiles et complémentaires aux données utilisées pour son calcul (**Bernard COLASSE**). Les ratios sont des outils de mesure et de contrôle de l'évolution dans le temps et dans l'espace d'un

phénomène étudié en analyse financière. Pour être révélateurs, les ratios ne doivent pas être analysés individuellement, mais en « batterie ». L'étude des ratios permet de suivre et de mesurer l'évolution des performances économiques et financières ainsi que des structures de l'entreprise dans le temps. Ils permettent aussi d'effectuer des comparaisons entre deux situations de gestion et de se référer à des ratios « standards ».

En analyse financière, les ratios sont généralement classés en trois groupes : les ratios de structure, les ratios d'activité et les ratios de rentabilité.

3.3.1- Les ratios de structure

Ils mettent en rapport les données du bilan afin d'apprécier l'équilibre financier. L'étude de la liquidité et de la solvabilité de l'entreprise est complétée par plusieurs ratios calculés à partir du bilan financier. Ces ratios doivent être calculés sur plusieurs exercices afin d'apprécier leurs évolutions dans le temps et dans l'espace.

3.3.1.1 Les ratios de liquidité

Il s'agit de voir dans quelle mesure la vente des stocks et l'encaissement des créances à moins d'un an permettent de payer les dettes à moins d'un an ; on distingue trois ratios pour analyser la liquidité du bilan.

3.3.1.1.1- Le ratio de liquidité générale

Ce ratio rejoint la notion de fonds de roulement financier ; il doit être supérieur à un pour traduire un fonds de roulement financier positif :

$$\text{RLG} = \text{Actif à moins d'un an} / \text{Passif à moins d'un an}$$

3.3.1.1.2- Le ratio de liquidité restreinte

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à cours terme à l'aide de l'encaissement des créances et de la trésorerie disponible. Il doit être proche de 1

$$\text{RLG} = \text{Créances à moins d'un an} + \text{Disponibilité} / \text{Passif à moins d'un an}$$

Toutefois, lorsque ce ratio est inférieur à 1, il peut traduire des difficultés financières mais au contraire une gestion de trésorerie proche de zéro.

3.3.1.1.3- Le ratio de liquidité immédiate

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à cours terme en utilisant ses disponibilités.

$$\text{RLI} = \text{Disponibilité} / \text{Passif à moins d'un an}$$

Il est devenu peu significatif en raison des découverts bancaires accordés aux entreprises et de la gestion de trésorerie proche de zéro.

En outre, il semble aussi intéressant de parler des indicateurs analysant la solvabilité.

3.3.1.2 Les ratios de solvabilité

En cas de liquidation par manque de liquidité, l'entreprise reste solvable dans la mesure où l'actif réel net permet de couvrir l'ensemble des dettes. Deux ratios permettent d'analyser la solvabilité de l'entreprise.

3.3.1.2.1 - Le ratio d'autonomie financière

Il mesure la capacité de l'entreprise à s'endetter.

$$\text{RAF} = \text{Capitaux propres} / \text{Total des dettes}$$

Plus ce ratio est élevé, moins l'entreprise est endettée

3.3.1.2.2 - Le ratio de solvabilité générale

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à payer l'ensemble de ses dettes en utilisant ses actifs.

$$\text{RSG} = \text{Total actif} / \text{Total des dettes}$$
 il doit être supérieur à 1

Par ailleurs il est important de traduire dans une unité commune les principaux aspects de la structure d'exploitation à travers les délais d'une part et d'autre part de s'attarder sur la façon dont la richesse créée est répartie. D'où les ratios d'activité.

3.3.1.3 Les ratios d'activité

Ces ratios ont pour but d'éclairer la réalité économique de la société en enrichissant l'analyse des soldes intermédiaires de gestion.

3.3.1.3.1 Ratio 'délai de paiement moyen des fournisseurs'

Ce ratio calcule le délai de crédit moyen accordé par les fournisseurs de la société. Voici la formule :

$$\text{RDFRS} = \frac{\text{Fournisseur-Acompte}}{\text{Achat HT et autres services extérieurs}} * 360$$

3.3.1.3.2 Ratio 'délai de paiement moyen clients'

Ce ratio calcule le délai de crédit moyen accordé par la société à ses clients

$$\text{RDCL} = \frac{\text{Clients+créances}}{\text{CAHT}} * 360$$

3.3.1.3.3 Les ratios de valeur ajoutée

Ils ont pour but d'éclairer sur la façon dont la richesse créée est répartie au sein de la société.

3.3.1.3.3.1 La part de la valeur ajoutée revenant au personnel :

Permet de suivre le poids des salaires

$$\text{VA/PERS} = \frac{\text{Salaires et traitements+charges sociales}}{\text{VA}}$$

3.3.1.3.3.2 La part de la valeur ajoutée revenant aux créanciers

C'est un rapport qui indique la capacité de la société à honorer les charges financières (norme < 40%)

$$\text{VA/CRE} = \frac{\text{Charges financières}}{\text{VA}}$$

3.3.1.3.4 Rendement de la main d'œuvre : Ce ratio permet de mesurer la productivité du facteur travail

$$\text{RMO} = \frac{\text{VA}}{\text{Effectif moyen}}$$

Toutefois, la rentabilité dégagée par une entreprise à travers certains ratios dits ratios de rentabilité constitue une garantie de pouvoir accéder facilement à de nouvelles sources de

financement, de rembourser sans difficultés les dettes et de créer de la valeur pour les actionnaires

3.3.1.4 Les ratios de rentabilité

Ces ratios mettent en rapport les résultats, le chiffre d'affaires, les capitaux afin de mesurer la rentabilité économique et financière.

3.3.1.4.1 - Taux de marge brute

Il mesure la capacité de l'entreprise à générer une rentabilité à partir du chiffre d'affaires

$$\text{TxMB} = \text{Excédent brut d'exploitation} / \text{CA HT}$$

3.3.1.4.2 - Taux de marge nette

Il mesure la capacité de l'entreprise à générer un bénéfice net à partir du chiffre d'affaires.

$$\text{TxMnet} = \text{Résultat de l'exercice} / \text{CA HT}$$

3.3.1.4.3 - Taux de rentabilité économique

Il mesure la capacité de l'entreprise à rentabiliser les fonds apportés par les associés et prêteurs.

$$\text{TxRentEco} = \text{Excédent brut d'exploitation} / \text{Ressources stables}$$

3.3.1.4.4 - Taux de rentabilité financière

Il mesure l'aptitude de l'entreprise à rentabiliser les fonds apportés par les associés.

$$\text{TxRentFIN} = \text{Résultat net} / \text{Capitaux propres}$$

C'est un indicateur important pour tous ceux qui s'intéressent à l'investissement dans une entreprise.

4 - L'EXCEDENT DE TRESORERIE D'EXPLOITATION (ETE) OU VARIATION DE TRESORERIE

Evaluer la variation de trésorerie d'exploitation consiste à déterminer le montant de la différence entre les flux monétaires entrants et les flux monétaires sortants pour les seules opérations d'exploitation.

L'Excédent de Trésorerie d'Exploitation (E.T.E.) ou Variation de la trésorerie d'exploitation est donc le surplus dégagé par les opérations d'exploitation (encaissements - décaissements), hors opérations financières et exceptionnelles.

Il présente un grand intérêt pour la gestion de l'entreprise car il permet de connaître la contribution de l'activité d'exploitation à la formation de la trésorerie pendant l'exercice. Un excédent de trésorerie d'exploitation (variation positive), signifie que l'exploitation a secrété un excédent après financement du Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation.

Cet excédent pourra servir aux règlements :

- des intérêts d'emprunts,
- de charges exceptionnelles,
- des impôts sur les bénéfices,
- des dividendes aux actionnaires,
- des dettes financières, et au financement des investissements d'expansion ou de croissance.

Par contre, une insuffisance de trésorerie d'exploitation (variation négative) traduit une situation délicate voire dangereuse car l'exploitation a absorbé de la trésorerie au lieu d'en dégager.

Cette situation est généralement due à une dégradation des conditions d'exploitation avec comme conséquences :

- baisse d'activité et du chiffre d'affaires ;
- augmentation des charges d'exploitation ;
- augmentation du stockage ;
- allongement des délais de règlements des clients ;
- raccourcissement du crédit-fournisseur ;

Un recours à l'endettement ou une augmentation des fonds propres permettront à l'entreprise de survivre avant restructuration et amélioration des conditions d'exploitation.

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

Cette partie présente le cadre méthodologique composé de deux chapitres. A niveau du premier chapitre, nous présentons :

- Le cadre de l'étude et la délimitation du champ de l'étude
- Les techniques d'investigation et les outils financiers utilisés

Le second chapitre est relatif à la description :

- De SOTEL-TCHAD
- Des difficultés et limites de la recherche.

CHAPITRE I LE CADRE METHODOLOGIQUE

SECTION 1 - LE CADRE DE L'ETUDE

Située au cœur du continent africain, la République du Tchad s'étend sur une superficie de 1 284 000 km² et elle est indépendante depuis le 11 août 1960. Elle est limitée au nord par la Lybie, au sud par la République Centrafricaine, à l'ouest par le Cameroun, le Niger et le Nigéria et à l'est par le Soudan et le Sud Soudan. N'Djaména est la capitale. Ainsi, notre étude concerne la Société des Télécommunications du Tchad (SOTEL-TCHAD) qui est une société d'Etat de prestation de service en télécommunications et de TIC. C'est au sein de la Direction Financière et Comptable (DFC) que nous avons mené nos recherches sur l'analyse de la performance financière de cette société publique. Mais, c'est une étude qui méritait d'être circonscrite.

SECTION 2 – LA DELIMITATION DU CHAMP DE L'ETUDE

Notre étude couvre une période de trois mois (Nov. Déc.2010 et janv. 2011) durant laquelle nous avons recherché des informations et des documents auprès de SOTEL TCHAD, notamment au niveau de la Direction Générale mais surtout de la Direction Financière et Comptable.

Pour atteindre les objectifs fixés, nous avons mené quelques investigations.

SECTION 3 - LA TECHNIQUE D'INVESTIGATION

Elle consiste à collecter les informations dont nous avons besoin pour la réalisation de cette étude. Elle s'articule comme suit:

3.1 Population et échantillonnage :

Nous avons ciblé le Directeur Financier et Comptable car c'est lui qui a pour mission de mettre à la disposition de l'entreprise les ressources et les techniques financières nécessaires à son exploitation et à son développement. En outre, il apprécie l'intérêt économique des plans, des projets et participe à l'élaboration de la stratégie financière et à l'établissement de la stratégie globale de l'entreprise. Pour cela, il doit contrôler l'utilisation des actifs et la rentabilité des opérations auxquelles ils sont affectés.

Un agent comptable sous mandat du Directeur Financier a été mis à notre disposition pour d'éventuelles informations.

3.2 La recherche documentaire :

Elle a été faite à travers :

- Les investigations qui nous ont permis de consulter des ouvrages spécialisés en analyse financière, quelques mémoires et articles dans les bibliothèques de Supdeco et du Cesag ; mais aussi,
- L'utilisation de l'Internet à travers le moteur de recherche Google

3.3 L'élaboration d'un guide d'entretien :

L'élaboration d'un guide d'entretien composé de 10 questions, nous a permis de recueillir certaines informations et de comprendre le fonctionnement, les missions assignées et objectifs poursuivis par SOTEL TCHAD et précisément par la Direction Financière et Comptable. Il s'agit d'appréhender quels indicateurs de performance utilise la société et comment ils sont élaborés. Un entretien régulier d'une durée d'environ 15 mn avait constamment lieu avec le Directeur Financier.

Au vu des données collectées, nous avons utilisé quelques outils financiers à notre disposition pour la formalisation de ces investigations.

4- LES OUTILS FINANCIERS UTILISÉS

On appelle outil¹⁴ d'analyse financière une méthode ou une technique qui sert à :

- ✓ Mesurer l'efficacité sur le plan financier des actions passées : la rentabilité d'une entreprise ;
- ✓ Apprécier les performances financières ;
- ✓ Aider à la prise de décisions ;

Dans le cadre de notre travail, nous avons formulé une demande à la Direction Financière et Comptable pour obtenir les états financiers. Ceux des exercices comptables 2006, 2007 et 2008 ont été mis à notre disposition et nous ont permis de mesurer la performance financière de SOTEL TCHAD à l'aide des ratios d'analyse financière. Toutefois, nous estimons qu'il aurait été plus judicieux d'avoir des données beaucoup plus récentes pour mieux nous rapprocher de la réalité financière présente de l'entreprise.

Un ratio se définit comme un rapport entre deux grandeurs significatives et dans le cadre de notre travail, nous avons utilisé 37 ratios.

Nous nous sommes aussi appuyés sur les méthodes de scoring. Cette méthode, permet d'évaluer le risque de défaillance d'une entreprise. Il existe plusieurs méthodes de scoring. Nous utilisons ici celle de « **Conan & Holder** » car elle est simple et facile à mettre en œuvre et surtout compte tenu de la disponibilité des informations nécessaires à son application. Cette méthode consiste tout d'abord à calculer le résultat de l'équation suivante :

$$Z = 24R_1 + 22R_2 + 16R_3 - 87R_4 - 15R_5$$

Où **R₁**, **R₂**, **R₃**, **R₄** et **R₅** correspondent aux ratios suivants :

R₁ = (Excédent brut d'exploitation / dettes).

R₂ = (Capitaux permanents / total passif du bilan).

R₃ = ((Stock + créances + disponibilités) / (total passif)).

R₄ = (Frais financiers / chiffre d'affaires HT).

R₅ = (Frais personnel / valeur ajoutée).

¹⁴ Josette PEYRARD, «Analyse financière »8^e édition Vuibert, page 15

Grâce à l'échelle de « **Conan & Holder** » il est ensuite possible de déterminer le risque de défaillance d'une entreprise en fonction de la valeur Z.

Score	Situation de l'entreprise	Risque de défaillance
Z>10	Bonne à très bonne situation	Inférieur à 30% (si Z>16 risque inférieur à 10%)
-4<Z<4	Situation dangereuse	65 à 90 % de risque de défaillance
Z< -5	Echec	Risque de défaillance supérieur à 90%

Source : Comptabilité&Analyse financière de Hervé Stolowy, Michel Lebas, Georges Langlois édition de Boeck

SECTION 5 - LA TECHNIQUE D'ANALYSE DES DONNEES

Pour analyser et interpréter les données, nous nous sommes servis des états financiers en faisant une analyse sur la base de calcul des ratios par comparaison sur les trois exercices.

L'utilisation du logiciel Microsoft Excel nous a permis d'effectuer les différents calculs et de réaliser quelques graphiques et courbes.

Cependant, nous avons rencontré un certain nombre d'écueils lors de la collecte des informations.

SECTION 6- DIFFICULTES ET LIMITES DE LA RECHERCHE

De nombreux écueils ont régulièrement jalonné notre étude à savoir :

- ✓ L'indisponibilité de certains cadres de l'entreprise aptes à guider de la meilleure des manières possibles notre étude;
- ✓ Une collaboration insuffisante, presque inexistante;
- ✓ Difficultés relatives à l'accès aux archives mais aussi à certaines données jugées confidentielles comme les perspectives d'avenir ;
- ✓ L'impossibilité d'avoir accès aux données financières les plus récentes.

Il nous faut toutefois, faire connaissance avec cette entreprise, objet de notre analyse.

CHAPITRE II :

PRESENTATION DE LA SOCIETE DE LA SOCIETE DES TELECOMMUNICATION DU TCHAD (SOTEL – TCHAD)

La présentation de SOTEL-TCHAD s'articulera autour de trois points à savoir :

- ✓ Son environnement ;
- ✓ Son secteur d'activité ;
- ✓ Son marché.

2.1 Historique, forme juridique et objectifs :

La Société des Télécommunications du Tchad (SOTEL TCHAD) créée le 17 Août 1998 par décret n°009/PR/PM/9, est une société d'état à caractère commerciale issue de la fusion des activités des télécommunications de l'Office National des Postes et Télécommunications (ONPT) et de la société des Télécommunications Internationales du Tchad (TIT). Mise en service depuis le 1er Juin 2000, elle est dotée d'une autonomie de gestion. Placée sous la tutelle du Ministère des Postes et des Nouvelles Technologies de Communication, SOTEL-TCHAD est principalement chargée de l'exploitation de réseau de télécommunications de base (service fixe), l'Internet et aussi le cellulaire. Elle applique le respect des conventions et accords de l'U.I.T et d'autres unions régionales auxquelles le gouvernement de la République du Tchad est membre.

Elle s'est fixée comme objectifs :

- L'établissement et l'exploitation de tous les réseaux de télécommunications ouverts au public, de tous services de télécommunications et d'assurer leur interconnexion avec d'autres réseaux nationaux et internationaux ;
- La fourniture de tous autres services (installation, équipements, terminaux, distribution des services multimédia) ;
- Fournir des liaisons spécialisées aux caractéristiques souhaitées par le demandeur sauf impossibilité technique ;

Elle couvre en totalité les grandes villes en matière de téléphone et les agglomérations en liaison radiotéléphonie et télégraphique. Les équipements de radiotéléphonie sont analogiques mais tous les centraux téléphoniques sont numériques.

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

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 autres de Doba et de Lai sont les stations périphériques.

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 délégation du Nord-Est

Couvrant 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

Rattachées à N'Djamena

Sont dites rattachées les stations périphériques dépendant de la station terrienne de N'Djamena 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.

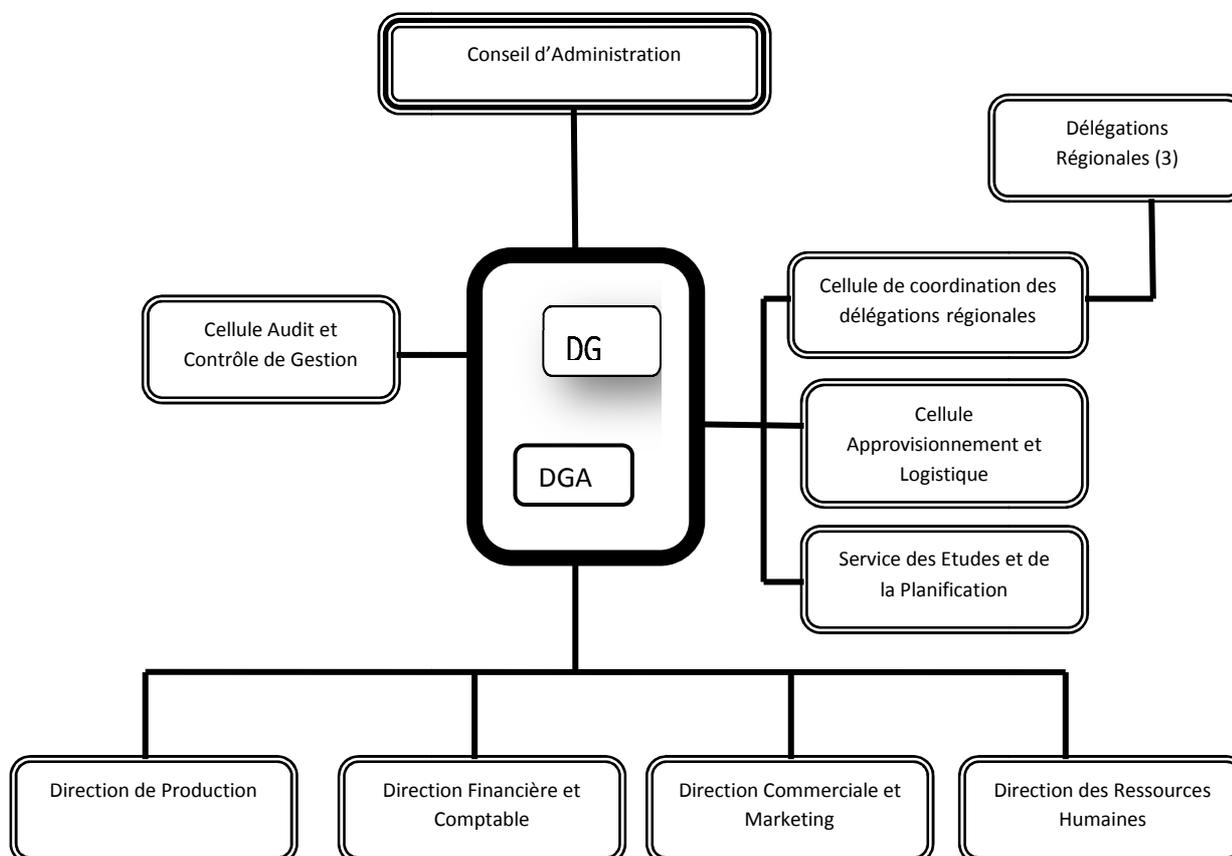
L'effectif du personnel est d'environ sept cent vingt agents (780).

SOTEL-TCHAD commercialise plusieurs produits télécoms à savoir :

- ✓ Le téléphone ;
- ✓ Le fax ;
- ✓ La transmission de données « TCHADPAC » ;
- ✓ L'internet

La SOTEL-TCHAD comprend les structures suivantes :

Organigramme



Source SOTEL-TCHAD

2.2 LES SECTEURS D'ACTIVITES

2.2.1 Le secteur de télécommunications

Le secteur des télécommunications est sous la tutelle du Ministère des Postes et des Nouvelles Technologies de l'information et de la Communication (MPNTIC). Ce Ministère est responsable de la conception, la mise en œuvre, la coordination et du contrôle de la politique du gouvernement dans le domaine de 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 télécommunication et TIC au Tchad.

2.2.2 Le 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 a été adoptée en 1997.

Sur la base des orientations issues de 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 place des textes réglementaires du secteur de télécommunications ;
- ✓ La Société des Télécommunications du Tchad (SOTEL-TCHAD), dont le capital est détenu à 100% par l'Etat Tchadien. Issue des activités de l'Office National des Postes et Télécommunications et de la Société des Télécommunications Internationale du Tchad (TIT), la SOTEL-TCHAD est principalement chargée de l'exploitation du réseau de base ;
- ✓ La Société des Postes et de l'Épargne (STPE), détenu à 100% par l'Etat, reprenant les activités postales de l'Office des Postes et de Télécommunication (ONPT), et est chargée principalement 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 – 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 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 situation, un appel d'offres international est lancé en septembre 2004 et MILLICOM est sélectionnée comme deuxième opérateur.

2.2.3 Le marché des Télécoms au Tchad

Le marché de télécommunications au Tchad est actuellement géré par un opérateur du réseau fixe SOTEL TCHAD et deux opérateurs du réseau mobile CELTEL TCHAD et MILLICOM TCHAD. MOBIL SOTEL entre comme un quatrième opérateur pour l'ensemble du réseau et troisième pour le segment 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'équipement Ericson. 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 Tchadien 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 1 000 000 d'abonnés en fin 2008.

Il faut noter que Celtel Tchad a fait l'objet d'une cession le 1^{er} août 2008 et la société Zain l'a reprise. 2ans plutard Zain aussi à son tour a été aussi cédée et le nouvel acquéreur est la société Airtel.

Millicom Tchad est la filiale de Millicom International qui détient 87,5% des actions, les 12,5% restant sont détenues par les opérateurs économiques nationaux. Millicom International est enregistrée à Luxembourg où elle a son siège. Elle est également enregistrée à la bourse de Nasdaq (National Association of Securities Dealers Automated Quotations)

Millicom Tchad a fait son entrée au Tchad par le même canal que Celtel en novembre 2004. Son autorisation d'installation et d'exploitation est d'une durée de dix (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 (General Packet Radio Service) et EDGE (Enhanced Data Rates for GSM Evolution). Son réseau équipé exclusivement de matériels Huawei GSM (Global System for Mobile Communication).

Répartition des marchés des sociétés de téléphonie

Tableau 1 : Répartition des marchés des sociétés de téléphonie

Nom opérateur	Nombre d'abonnés	Part du marché
SOTEL TCHAD	13 000	100% (Fixe)
CELTEL	1 200 000	65,2% (Mobile)
MILLICOM (Tigo)	600 000	32,63% (Mobile)
MOBILSOTEL	40 000	2,17% (Mobile)

Source : cipaco (Centre sur les politiques internationale des TIC en Afrique Centrale et de l'Ouest)

2.3 Les Principes comptables appliqués

2.3.1 Le coût historique

Toutes les acquisitions d'immobilisations 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.

2.3.2 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.

2.3.4 L'indépendance de l'exploitation

Au plan général, ce principe a été appliqué.

2.3.5 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.

2.3.6 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.

2.3.7 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 estimés sont les suivants

Tableau 2 : Amortissement

Désignation	Nombre années
Construction	5
Immeubles professionnels construits	5
Agencement aménagement constructions	10
Immeuble d'usage d'habitation	5
Immeubles professionnels construits	5
Lignes terrestres	5
Matériels B.C.RTIT	10
Matériel GOUDJI	10
Matériels énergies	5
Fax et équipements terminaux	10
Matériel d'exploitation	15
Câbles aériens et conduites	10
Matériels lignes et réseaux	10
Equipement internet	10
Matériel de transport	5
Matériels de transport légers	5
Mobiliers de bureau et logement	10
Climatiseurs	5
Matériels de bureau et logement	10
Matériel informatique	3
Matériels télécommunication	10
Gros matériels	10
Petit matériels	10
Matériel divers	10

Source : SOTEL TCHAD

2.3.8 Les provisions et les reprises

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

Provisions pour charges et pertes en FCFA	4 125 433 831
• Provisions pour retraite	819 411 140
• Provisions pour risques et charges	56 000.000
• Provisions contentieux judiciaires	878 162 995
• Provisions pour grosses réparations VSAT et les centrales	1 080 000 000

- Provision pour risque fiscal province, grand centre 227 806 280
- Provisions taxes apprentissage 12 514 530
- Provision pénalité TVA 1 051 538 886

Provisions pour dépréciation en FCFA 8 413 095 619

- Comptes débiteurs 312 723 980
- Créances douteuses 7 973 001 338
- Titres de participations 127 370 301

Reprises de provisions en FCFA 1 625 903 007

- 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

2.3.9 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.

Présentation du cadre analytique

Dans cette partie, nous allons présenter et analyser les données issues des états financiers, procéder à la vérification des hypothèses et enfin formuler des recommandations.

Scindées en sept (7) parties, la présentation et l'analyse des données s'effectuent à travers les principaux éléments suivants:

- L'activité
- L'analyse des moyens économiques mis en œuvre et du financement du cycle d'exploitation
- La structure financière
- La rentabilité
- Le risque global par la méthode des scores

CHAPITRE 1 : ANALYSE DE L'ACTIVITE ET DES MOYENS

L'analyse de l'activité consiste à étudier le compte de résultat en prenant notamment appui sur les soldes intermédiaires de gestion, les ratios d'activité et le calcul de la capacité d'autofinancement. L'effet ciseaux nous permettra d'observer le risque d'exploitation.

1.1 La création de richesse

1.1.1 Le chiffre d'affaires : Il comprend le montant des ventes réalisées par l'entreprise. Son taux de croissance est un ratio qui indique la variation de l'activité : croissance forte, faible, stagnation ou régression.

Tableau 3: évolution du chiffre d'affaires de 2006 - 2008

ELEMENTS	Mode de calcul	2006	2007	2008
CAHT		7 138 573 367	8 355 324 649	8 924 857 699
Taux Croissance CAHT	$\frac{CAHT_n - CAHT_{n-1}}{CAHT_{n-1}}$	-	17%	7%

Source : Calcul de l'auteur à l'aide des états financiers SOTEL-TCHAD (2006 – 2008)

A première vue, nous remarquons que la croissance du chiffre d'affaires qui en 2007 était de 17%, se retrouvait à 7% un an plus tard. Ce qui correspond à un ralentissement important de l'activité.

1.1.2 Calcul de la capacité d'autofinancement

La CAF représente le surplus monétaire dégagé par l'exploitation pendant une période et indique la capacité de l'entreprise à financer sa croissance. Elle constitue un indicateur plus global de la performance financière de l'entreprise. Pour son calcul, nous avons utilisé la méthode soustractive résumée dans le tableau suivant :

Tableau 4: CAF méthode soustractive

-	+
Autres charges	EBE
Charges financières	Autres produits encaissés
Charges exceptionnelles décaissées	Quote-part sur opérations faites en commun (encaissements)
Quote-part sur opérations faites en commun (Décaissements)	Produits financiers encaissés
Participation des salariés	Produits exceptionnels encaissés
Impôts sur les bénéfices	
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	

Source : Josette PEYRARD Analyse financière, 8^e édition

Tableau 5 : CAF SOTEL-TCHAD

ELEMENTS	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 produits	843 276 149	64 032 968	60 868 952
Impôt et taxes	253 052 525	576 854 917	715 804 832
VA (OHADA)	4 457 594 105	686 404 065	1 289 885 016
Charges personnel	2 767 405 316	2 682 787 036	2 857 273 644
EBE	1 690 188 789	- 1 996 382 971	- 1 567 388 628
Produits financiers	-	-	-
Charges financières	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
IS	-	128 040 000	1 222 705 606
CAFG	1 584 465 547	- 5 765 569 701	- 3 886 841 087

Source : Calcul de l'auteur à l'aide des états financiers SOTEL-TCHAD (2006,2007, 2008)

1.1.3 Analyse de la création de richesse

A travers cette analyse, nous voulons évaluer le taux que représente la valeur ajoutée qui est un indicateur de création de richesse, celui de l'excédent brut d'exploitation (qui est la performance économique).

Tableau 6 : Ratio analyse création richesse

Taux VA		2006	2007	2008
Numérateur	VA	4 457 594 105	686 404 065	1 289 885 016
Dénominateur	CAHT	7 138 573 367	8 355 324 649	8 924 857 699
Ratio		62,44%	8,21%	14,45%
Taux EBE		2006	2007	2008
Numérateur	EBE	1 690 188 789	- 1 996 382 971	- 1 567 388 628
Dénominateur	CAHT	7 138 573 367	8 355 324 649	8 924 857 699
Ratio		23,67%	-23,89%	-18%

Source : Calcul de l'auteur à l'aide des états financiers SOTEL-TCHAD (2006 – 2008)

1.1.3.1 La répartition de la valeur ajoutée

La valeur ajoutée traduit le rôle créateur de l'entreprise et traduit l'augmentation de valeur apportée par l'entreprise du fait de ses activités de production ou de commerce. Le but des ratios de la valeur ajoutée est de s'attarder sur la façon dont la richesse est répartie au sein de la société.

Tableau 7 : Répartition VA

Ratio	Mode de Calcul	2006	2007	2008
Rémunération travailleurs	Charges perso/VA	64%	390,85%	222%
Rémunération Etat	IS/VA	-	19%	95%
Rémunération prêteurs	CAFG/VA	36%	-840%	-301%

Source : Calcul de l'auteur à l'aide des états financiers SOTEL-TCHAD (2006 – 2008)

Le tableau qui suit indique le poids des différentes charges par rapport au chiffre d'affaires.

Tableau 8 : Ratio charges relatives au CAHT

Ratio	Mode de calcul	2006	2007	2008
Matières & Fournitures	Matières&Fournitures/ CAHT	18%	13%	32%
Transport consommés	Transports consommés / CAHT	1,48%	2%	2%
Autres services consommés	Autres services / CAHT	34%	67%	38%
Frais personnel	Frais personnel / CAHT	39%	32%	32%
Frais financiers	Frais financiers / CAHT	1,45%	2%	9%

1.1.3.2 L'effet ciseaux

L'objectif du tableau ci dessous est de faire la somme des charges et ensuite les comparer au chiffre d'affaire année par année.

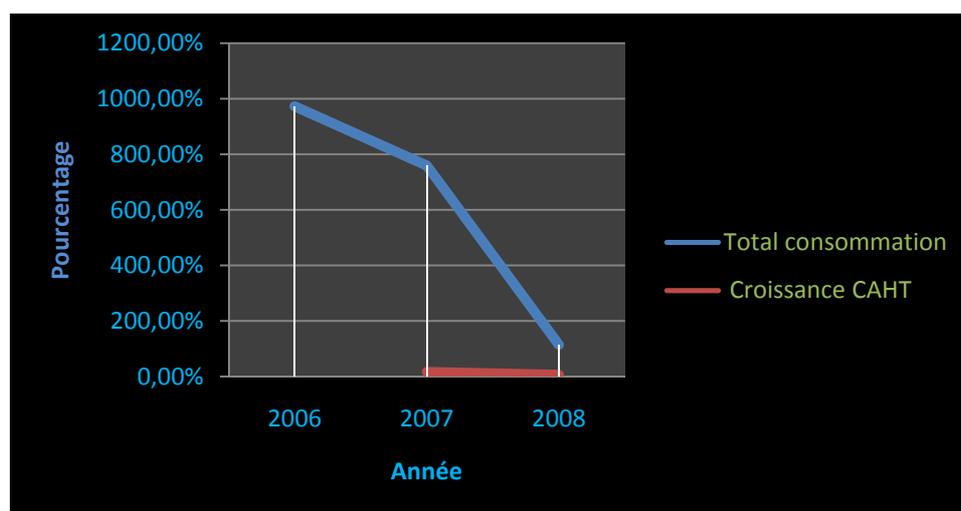
Tableau 9 : Ratio charges relatives au VA

Eléments	Mode de calcul	2006	2007	2008
Matières & Fournitures	Mat&Four/VA	183%	87%	32%
Transport consommés	Transport/VA	15,40%	14%	2%
Autres services consommés	Autres services/VA	356%	435%	38%
Frais personnel	Frais personnel/VA	403%	208%	32%
Frais financiers	Frais financiers/VA	15,05%	14%	63%
Total consommation		972,11%	758,37%	168,56%
Croissance CAHT		-	17%	7%

Source : Calcul de l'auteur à l'aide des états financiers SOTEL-TCHAD (2006 – 2008)

L'effet ciseau résulte d'une évolution différente des produits et des charges qui explique dès lors la variation du résultat. Si les charges continuent de croître alors que le taux de croissance des produits diminue progressivement dans le temps, le résultat diminuera progressivement jusqu'à se traduire par des pertes.

Graphique 1 : Effet ciseaux



Synthèse sur l'activité de l'entreprise :

La croissance du chiffre d'affaires qui en 2007 était de 17%, se retrouvait à 7% en 2008. Ce qui correspond à un ralentissement important de l'activité. Cette baisse s'explique par la difficile évolution de la téléphonie fixe mais surtout à la forte concurrence de la téléphonie mobile qui connaît une forte expansion du fait de son faible coût et de sa facilité d'accès pour les usagers.

Face à cette rude concurrence, SOTEL était obligée de lancer sa téléphonie mobile à travers une filiale dénommée Mobilsotel « SALAM » depuis août 2009. Le portefeuille client est estimé à plus de 60 000 deux mois après son lancement soit trois fois plus le nombre d'abonnés au fixe. Aujourd'hui, aux dernières nouvelles, ce nombre serait de 125.000

Le taux de valeur ajoutée qui est l'indicateur de la création de richesse, est passé de 62% en 2006 à 14% en 2008 soit une baisse de 49%. Ceci s'explique par le fait que les consommations intermédiaires croissent plus vite que le chiffre d'affaires (effet ciseaux).

De 2006 à 2008, le chiffre d'affaires a baissé 10% alors que seules les consommations de matières et fournitures qui normalement devaient évoluer dans les mêmes proportions que le chiffre d'affaires étaient à hauteur de 73%. Ce qui, à première vue, résulte d'un défaut de maîtrise des charges.

Par ailleurs, l'EBE qui représente la performance économique de SOTEL TCHAD, est négatif en 2007 et 2008 (- 2 milliards et -1,6 milliards). Nous constatons que ceci est dû aux charges de personnel qui sont très élevées. L'EBE représente en 2008 -18% du chiffre d'affaires ($EBE_{2008}/CAHT_{2008}$).

La capacité d'autofinancement globale qui représente le solde résiduel des flux d'argent venant de toutes les opérations de gestion est négative en 2007 et 2008 respectivement de - 5,8 milliards et -3,9 milliards. Cela prouve que SOTEL TCHAD n'a généré aucune ressource en 2007 et en 2008.

Il existe un risque d'exploitation au sein de SOTEL-TCHAD du fait de la non maîtrise parfaite des charges d'exploitation.

Globalement, l'analyse de l'activité à travers quelques ratios, montre que la performance économique de SOTEL-TCHAD est très faible voire mauvaise ; même si avec la branche mobile les perspectives semblent bonnes.

CHAPITRE 2 :

ANALYSE DES MOYENS ECONOMIQUES MIS EN ŒUVRE ET DU CYCLE D'EXPLOITATION

Ce chapitre a pour objectifs d'analyser :

- Le potentiel de production et le cycle d'exploitation
- Les facteurs de production

2.1 Analyse du potentiel de production et des investissements

Une entreprise a généralement besoin pour réaliser son activité d'immobilisations (bâtiments, équipements, brevets, marques ...) et de stocks (sauf s'il s'agit d'une entreprise de services).

Le tableau suivant illustre l'analyse du potentiel de production de SOTEL-TCHAD

Tableau 10 : Potentiel de production et d'investissement

Ratio	Mode calcul	2006	2007	2008
Poids immo corporelles	IMMO CORP BRUTE/TOT ACTIF BRUT	46%	51%	56%
Taux de vétusté	IMMO CORP NETTE/IMMO BRUTE	29%	33%	46%
Taux d'investissement productif	INVESTISSEMENT ⁽¹⁾ /VA	47,23%	225%	1032%

Source : Calcul de l'auteur à l'aide des états financiers SOTEL-TCHAD (2006 – 2008)

¹ source états annexés : investissements (2 857 273 644)₂₀₀₆, (1 543 624 895)₂₀₀₇, (13 307 812 679)₂₀₀₈

Par ailleurs, les relations commerciales sont sources de crédits accordés à ses clients ou obtenus de ses fournisseurs. Le tableau suivant fait ressortir les différents délais en jour du chiffre d'affaires hors taxe

Tableau 11 : BFR, délai client, fournisseur en jour du CAHT

Ratio	Mode calcul	2006	2007	2008
		Jrs	Jrs	Jrs
Poids des BFR	BFRE*360/CAHT	855	288	30
Délais rotation client	(Cl+cppte ratt)*360/CAHT	1 270	973	932
Délais rotation fournisseur	(F/seur+cppte ratt)*360/AHT	1003	1141	1 632
Délais rotation stock	Stock final brut*360/CAHT	112	192	139

Source : Calcul de l'auteur à l'aide des états financiers SOTEL-TCHAD (2006 – 2008)

2.2 Analyse des facteurs de production

Il s'agit de mesurer en fonction de différents ratios la productivité du facteur travail

Tableau 12 : Analyse des facteurs de production

Ratio	Mode calcul	2006	2007	2008
Rendement main d'œuvre	VA / Effectif	5 714 864	880 005	1 653 699
Cout main d'œuvre	Charges personnel / Effectif	3 547 956	3 439 471	3 663 171
Rendement équipement	VA / Equipement productif	13%	2%	3%

Source : Calcul de l'auteur à l'aide des états financiers SOTEL-TCHAD (2006 – 2008)

Synthèse sur les moyens économiques mis en œuvre

Nous remarquons que les immobilisations corporelles représentent une part importante sur l'ensemble de l'actif avec un taux de + de 50% en 2008. Cependant, ce potentiel de production est obsolète avec un taux qui croît d'année en année (2006 -2008).

Le niveau d'investissement productif quant à lui de faible niveau en 2006 et 2007 respectivement de 2 105 420 494 et 1 543 624 89 , a explosé en 2008 avec 13 307 812 679 Ceci est dû aux nouveaux investissements notamment du réseau CDMA (Code Division Multiple Access) « TAWALI ».

Notons une évolution favorable du BFR par rapport au CAHT. Exprimé en nombre de jours du chiffre d'affaires hors taxe, il passe de 855jours soit 29 mois en 2006 à 1 mois (30 jours) en 2008. Ce qui reflète une bonne tendance car apportant de liquidités indispensables à court terme au fonctionnement de SOTEL. Cela a été rendu possible grâce à une gestion plus ou moins acceptable du délai client mais qui reste néanmoins très élevé et à une plus ou moins bonne politique d'approvisionnement auprès des fournisseurs.

Quant au délai client par rapport à celui du fournisseur, il est supérieur en 2006 ce qui veut dire que les clients paient moins rapidement SOTEL-TCHAD qu'elle ne règle ses fournisseurs. Cette grande différence matérialisée par un décalage entraîne un surcoût de trésorerie que SOTEL-TCHAD doit constamment financer auprès de ses partenaires bancaires ; ce qui renchérit les charges financières.

Par ailleurs, le délai fournisseur va croissant. Cela montre que SOTEL-TCHAD paye de plus en plus tard ses fournisseurs. L'allongement de ces délais de paiement pourrait avoir comme conséquence soit le refus de toute nouvelle commande, soit l'augmentation des prix de vente pour compenser les délais ou soit encore diminuer les remises.

Les facteurs de production décroissent : la valeur ajoutée produite par unité de main d'œuvre passe de 5 millions en 2006 à 1 million en 2008. Cela est dû aux impôts et taxes qui augmentent chaque année.

Le coût de la main d'œuvre évolue contrairement au rendement de la main d'œuvre. Il passe de 3,5 millions à 3,6 millions, ce qui pèse sur la trésorerie de SOTEL-TCAHD.

S'agissant du ratio indiquant la valeur ajoutée produite par unité d'équipement productif, il décroît d'année en année (de 13% en 2006 et 3% en 2008). Cela est dû à l'obsolescence du matériel productif.

Cela, bien entendu, nous emmène vers l'approfondissement de l'étude des états financiers et des bilans.

CHAPITRE 3

ANALYSE DE LA STRUCRURE FINANCIERE

L'analyse de la structure prend appui sur l'étude du bilan. Cela consiste à produire un bilan financier et/ou un bilan fonctionnel après un retraitement du bilan comptable dans le sens de faire converger l'information comptable avec la réalité économique.

Le bilan financier cherche à identifier la solvabilité et la liquidité de la société alors que le bilan fonctionnel s'inscrit plus dans une logique d'analyse de la pérennité de la société.

Enfin, l'étude va être complétée par le calcul des ratios de structure.

3.1 Le bilan financier :

C'est une approche en termes de liquidité des emplois et d'exigibilité des ressources. Sa construction repose sur un examen des échéances des postes d'emplois et des postes de ressources, de manière à repérer emplois et ressources à plus d'un an et emplois et ressources à moins d'un an. En prenant appui sur ces valeurs nettes, peuvent alors être calculés les concepts suivants :

-Fonds de roulement (FR): Différence entre capitaux permanents et emplois nets à plus d'un an. Il représente les sources financières permanentes dédiées au financement du cycle d'exploitation ;

Le besoin en fond de roulement (BFR) : Différence entre les emplois à moins d'un an et les dettes à moins d'un an, exprimant le besoin de financement pour assurer le cycle d'exploitation ;

La trésorerie nette (TN) : Différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement, qui traduit l'équilibre financier. Toute insuffisance durable entraîne la mise en place de crédits de trésorerie

3.2 La présentation du bilan financier

Il présente deux groupe de postes à l'actif (actif immobilisés net et l'actif circulant) et trois groupes de postes au passif (capitaux propres, dette à long terme et dette à court terme)

Tableau13: Bilan financier

ACTIF	2006	2007	2008
Valeurs immobilisées	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	29 877 761 902	27 085 947 078	28 142 938 283
Actif circulant	32 097 470 613	31 006 540 866	31 601 090 357
Trésorerie Active	1 479 163 222	514 164 083	463 721 065
Total Actif	43 818 931 673	45 321 126 757	56 844 315 113
PASSIF	2006	2007	2008
Capitaux propres	12 594 045 690	12 513 134 607	6 191 413 647
Dette LMT	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
Dette CTE	15 140 649 305	24 312 648 621	30 866 186 897
Trésorerie Passive	157 600 119	414 730 789	58 417 399
Total Passif	43 818 931 673	45 321 126 757	56 844 315 113

Source : Auteur à partir des états financiers SOTEL-TCHAD (2006, 2007, 2008)

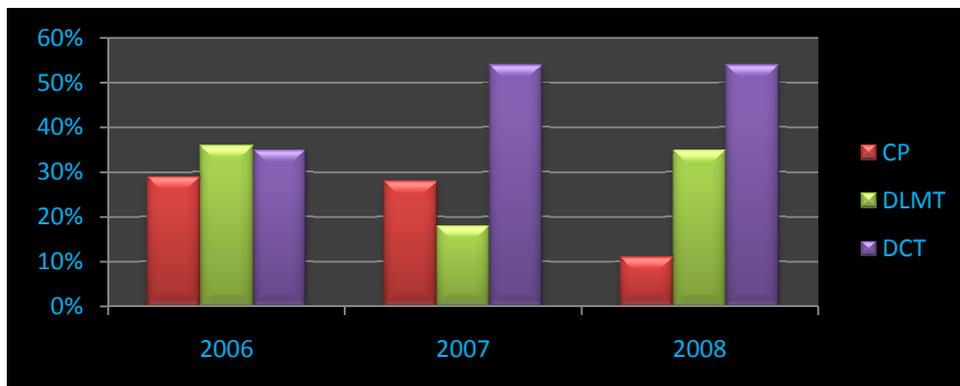
3.3 Les poids relatifs des grandes masses du bilan et leur croissance

Tableau 14: Poids des grandes masses et leur croissance

ACTIF		2006	2007	2008
Valeurs immobilisées	Poids = VI / Total actif	23,37%	30,45%	43,59%
	Croissance= (VI ₀₇ - VI ₀₆)/VI ₀₆	-	35%	80%
Actif circulant	Poids	73,25%	68%	56%
	Croissance	-	-3,40%	1,92%
Trésorerie Active	Poids	3,38%	1,13%	0,82%
	Croissance	-	-65%	-10%
PASSIF		2006	2007	2008
Capitaux propres	Poids	29%	28%	11%
	Croissance	-	-1%	-51%
Dette LMT	Poids	36%	18%	35%
	Croissance	-	-49%	144%
Dette CTE	Poids	35%	54%	54%
	Croissance	-	61%	27%
Trésorerie Passive	Poids	0,36%	1%	0,10%
	Croissance	-	163%	-86%

Source : Auteur à partir des états financiers SOTEL-TCHAD (2006, 2007, 2008)

Graphique 2 : Poids des capitaux propres, des DLMT et DCT



Synthèse sur les grandes masses du bilan :

- Les valeurs immobilisées (l'actif immobilisé) groupent des éléments destinés à servir de façon durable à l'activité de l'entreprise. Elles comprennent les immobilisations corporelles, incorporelles et financières.

Ces valeurs augmentent par le biais de l'investissement et diminuent par le biais de l'amortissement et les provisions.

Dans l'ensemble, l'actif immobilisé représente moins de 50% de l'actif total pour toutes les années. Néanmoins, nous remarquons une progression d'année en année. En 2008, l'actif immobilisé connaît une hausse importante. Ceci est dû aux nouveaux investissements notamment du réseau CDMA « TAWALI ».

- L'actif circulant regroupe les éléments d'actif qui, en raison de leur nature ou de leur destination, ont vocation à se transformer au cours du cycle d'exploitation. Notons qu'il décroît d'année en année. Cependant, le passif circulant (dette à court terme) augmente chaque année.
- S'agissant de la trésorerie, nous avons la trésorerie active (banque et caisse) et la trésorerie passive (crédits de trésorerie à la banque). La trésorerie active se dégrade chaque année et a atteint un solde de 463.721.065 Fcfa.
- Les ressources durables constituées des ressources de financement stable utilisées par l'entreprise (Les capitaux propres, les dettes financières à long et moyen terme). En 2007, les ressources durables ont varié de -28%, c'est à dire de 28.520.682.249 Fcfa en 2006 à 20.593.747.347 Fcfa en 2007. Cette situation s'explique par une diminution des dettes financières. En 2008, elles ont varié de 26%, passant de 20.593 747.347 Fcfa en 2007 à 25.919.710.817 Fcfa. Cette variation s'explique par une augmentation significative des dettes financières passant de 8.080.612.740 Fcfa à 19.728.297.170 Fcfa.

3.4 L'ANALYSE DE L'EQUILIBRE FINANCIER

L'analyse de l'équilibre financier permet de porter un premier jugement sur la liquidité et la solvabilité d'une entreprise. Deux notions importantes se dégagent : Le FRN et le BFRE

Tableau 15 : Trésorerie nette

ELEMENTS	2006	2007	2008
CAPITAUX PERMANENTS	28 520 682 249	20 593 747 347	25 919 710 817
VALEURS IMMOBILISEES	10 242 297 838	13 800 421 808	24 779 503 691
FRNG	18 278 384 411	6 793 325 539	1 140 207 126
VARIATION FRNG	-	- 11 485 058 872	- 5 653 118 413
TAUX DE CROISSANCE		-63%	-83%
VALEURS D'EXPOITATION	2 219 708 711	3 920 593 788	3 458 152 074
VALEURS REALISABLES	29 877 761 902	27 085 947 078	28 142 938 283
DETTES CTE	15 140 649 305	24 312 648 621	30 866 186 897
BFRE	16 956 821 308	6 693 892 245	734 903 460
VARIATION BFRE		- 10 262 929 063	- 5 958 988 785
TAUX DE CROISSANCE		-61%	-89%
TRESORERIE NETTE	1 321 563 103	99 433 294	405 303 666

Source : Auteur à partir des états financiers SOTEL-TCHAD (2006, 2007, 2008)

3.4.1 Le fonds de roulement net global :

Il représente une marge de sécurité dont dispose l'entreprise au cas où se produiraient différents risques qui diminueraient la liquidité de l'entreprise (créances irrécouvrables...).

Il est positif pour l'ensemble des trois années. Cependant, il décroît d'une année à une autre passant de 18 278 384 411 Fcfa en 2006 à 1 140 207 126 Fcfa en 2008. Cette diminution s'explique par le fait que SOTEL-TCHAD a procédé à un accroissement des immobilisations à financer.

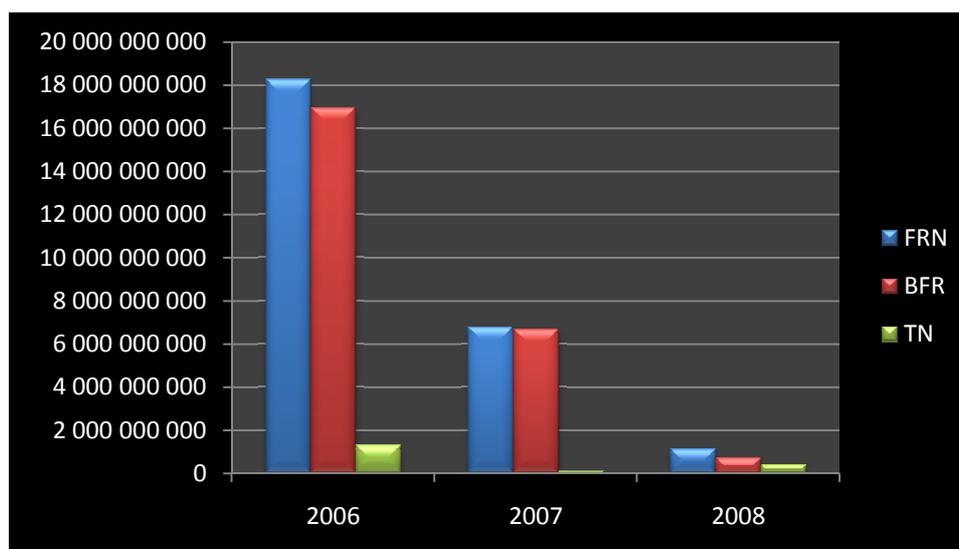
3.4.2 Le besoin en fonds de roulement d'exploitation:

Le BFRE étant de 16 956 821 308 Fcfa en 2006, se retrouve à seulement 734 903 460 Fcfa soit deux fois moins que son niveau premier. Cette situation s'explique par l'amélioration de la gestion du passif circulant.

3.5 La trésorerie nette :

A travers la différence entre le FRNG et le BFRE, on remarque une trésorerie positive mais qui se dégrade d'année en année. Ce qui traduit une indépendance financière sur l'ensemble des périodes. Mais l'analyse des principaux ratios de structure nous informera plus sur cette santé financière qui semble instable.

Figure 3 : FRN-BFRE-TN



Résumé sur l'équilibre financier

De 2006 à 2008, nous constatons que le fonds de roulement permet de couvrir le besoin en fonds de roulement. Donc l'équilibre financier de SOTEL-TCHAD est assuré. SOTEL-TCHAD n'a pas besoin d'avoir recours à des concours bancaires important pour son besoin de financement lié à l'exploitation. Cela se vérifie par le niveau marginal de la trésorerie passive par rapport au montant du besoin en fonds de roulement. Néanmoins il faut noter une baisse significative du fonds de roulement qui passe de 18.278.384.411 Fcfa en 2006 à 1.140 207.126 Fcfa en 2008. L'équilibre n'a été maintenu que grâce à la bonne gestion du besoin en fonds de roulement.

La trésorerie qui est un indicateur d'équilibre financier est positive mais qui se dégrade d'année en année passant de 1.321.563.103 Fcfa en 2006 à 405.303.666 Fcfa en 2008 : L'équilibre financier de SOTEL-TCHAD devient fragile.

3.5 - Analyse des ratios de structure

3.5.1- Les ratios de financement

Tableau 16 : Financement propre des immobilisations

Financement par capitaux propres des immobilisations		2006	2007	2008	Norme
Numérateur	Capitaux propres	12 594 045 690	12 513 134 607	6 191 413 647	
Dénominateur	Actif immobilisé	10 242 297 838	13 800 421 808	24 779 503 691	
Ratio		1,23	0,91	0,25	

Source : Auteur à partir des états financiers SOTEL-TCHAD (2006, 2007, 2008)

- Durant toute la période de l'exercice, les valeurs sont inférieures à la norme de 1. Sauf en 2006. Ce qui signifie qu'il ya des difficultés pour SOTEL-TCHAD de financer ses actifs immobilisés par ses capitaux propres.

Tableau 17 : Financement stable des immobilisations

Financement par capitaux permanents des immobilisations		2006	2007	2008	Norme
Numérateur	Capitaux permanents	28 520 682 249	20 593 747 347	25 919 710 817	>1
Dénominateur	Actif immobilisé	10 242 297 838	13 800 421 808	24 779 503 691	
Ratio		2,78	1,49	1,05	

Source : Auteur à partir des états financiers SOTEL-TCHAD (2006, 2007, 2008)

- Pour l'ensemble des périodes, les capitaux permanents financent les actifs immobilisés mais à un rythme décroissant. En résumé, ces deux ratios viennent de confirmer, l'instabilité d'équilibre financier, évoqué plus haut dans l'évolution de la structure.

3.5.2 Les ratios de liquidité

Une entreprise est liquide quand les ressources dégagées par ses opérations courantes lui fournissent les disponibilités suffisantes pour faire face à ses échéances à court terme. C'est une contrainte pour l'entreprise dans le cas où, elle se retrouve en situation d'incapacité de payer à l'échéance (en état de cessation de paiement), elle risque le dépôt de bilan

Tableau 18 : Ratio de liquidité générale

Liquidité générale		2006	2007	2008	Norme
Numérateur	Actif Circulant	33 576 633 835	31 520 704 949	32 064 811 422	>1
Dénominateur	DCT	15 140 649 305	24 312 648 621	30 866 186 897	
Ratio		2,22	1,30	1,04	

Source : Auteur à partir des états financiers SOTEL-TCHAD (2006, 2007, 2008)

Tableau 19 : Ratio de liquidité immédiate

Liquidité immédiate		2006	2007	2008	Norme
Numérateur	Valeur disponible	1 479 163 222	514 164 083	463 721 065	>1
Dénominateur	DCT	15 140 649 305	24 312 648 621	30 866 186 897	
Ratio		0,10	0,02	0,02	

Source : Auteur à partir des états financiers SOTEL-TCHAD (2006, 2007, 2008)

Interprétation :

Les ratios de liquidité représentent les aptitudes au remboursement des courtes périodes grâce à tous les éléments liquides à moins d'un an.

Le ratio de liquidité générale montre que SOTEL-TCHAD peut rembourser ses dettes à court terme. Mais sa tendance est baissière chaque année (2,22 en 2006 à 1,04 en 2008). Cette baisse est due à une importance du portefeuille créance (administration publique, Etat).

Par rapport à la liquidité immédiate, l'aptitude de SOTEL-TCHAD, à régler ses dettes à court terme est en baisse. Ce qui n'est pas rassurant pour elle.

En résumé, SOTEL-TCHAD vit une situation moins favorable de trésorerie, causée par le non respect de délais de règlement de ses clients. Cette situation entraîne, un recours excessif au découvert bancaire ; ce qui aggrave les charges financières.

Nous proposons d'ailleurs à cet effet un schéma explicatif de l'évolution de cette situation.

Figure 4 : Portefeuille créances

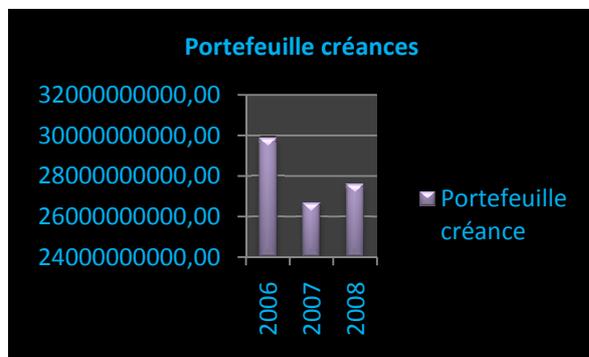
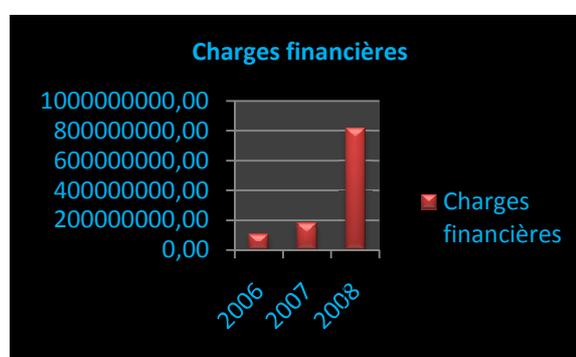


Figure 5 : Charges financières



3.5.4 La solvabilité

3.5.4.1 Ratio de capacité de remboursement

Tableau 20 : Ratio capacité de remboursement

Capacité de remboursement		2006	2007	2008	Norme
Numérateur	DLMT	15 926 636 559	8 0612 74080	19 728 297 170	≤ 4
Dénominateur	CAF	1 584 465 547	-5 765 569 701	-3 886 841 087	
Ratio		10	Négatif	Négatif	

Source : Auteur à partir des états financiers SOTEL-TCHAD (2006, 2007, 2008)

- SOTEL-TCHAD est incapable de faire face à ses engagements auprès de ses fournisseurs et autres à leur échéance durant toute la période des exercices. Les résultats montrent que le nombre d'années pour rembourser l'ensemble des dettes est de dix (10) ans pour la période 2006 et inexistant pour le reste. Cette situation s'explique par le recours excessif à l'endettement bancaire causé par la dégradation de trésorerie et le défaut de respect de délais de règlement de l'Etat.

Pour mieux justifier cette dégradation de la trésorerie et le recours massif au découvert bancaire et emprunts à long et moyen terme, voici l'évolution du ratio des charges financières rapportées au chiffre d'affaires, elle passe de 1,45% en 2006, à 2,15% en 2007 et 9,17% en 2008 soit un niveau jugé excessif de 7%. (**Figure 5 charges financières**)

3.5.4.2 Ratio d'autonomie financière et importance d'endettement

Tableau 21 : Ratio d'autonomie financière

Ratio d'autonomie financière		2006	2007	2008	Norme
Numérateur	DLMT	15 926 636 559	8 080 612 740	19 728 297 170	< 1
Dénominateur	Capitaux propres	12 594 045 690	12 513 134 607	6 191 413 647	
Ratio		1,26	0,65	3,19	

Source : Auteur à partir des états financiers SOTEL-TCHAD (2006, 2007, 2008)

Tableau 22 : Ratio poids de l'endettement

Poids de l'endettement		2006	2007	2008	Norme
Numérateur	Endettement global	31 067 285 864	32 393 261 361	50 594 484 067	
Dénominateur	Total passif	43 818 931 673	45 321 126 757	56 844 315 113	
Ratio		71%	71%	89%	

Source : Auteur à partir des états financiers SOTEL-TCHAD (2006, 2007, 2008)

- **Interprétation**

L'autonomie financière de SOTEL-TCHAD est très fragile et s'est fortement dégradée en 2008 (3,19). Cela veut dire que l'entreprise n'est pas solvable et elle aura de difficultés pour faire face à ses dettes à long et moyen terme. Cela se vérifie par le poids de l'endettement qui se chiffre à hauteur de 71% consécutivement en 2006 et 2007 et à 89% en 2008 et le poids des frais financiers très élevé de 9,17% du chiffre d'affaires hors taxe en 2008 ; ce qui est énorme.

SOTEL-TCHAD a un endettement excessif, source de risque : la forte croissance de l'endettement fait qu'elle possède une capacité de remboursement presque inexistante. Cette situation limitera énormément la possibilité d'effectuer de nouveaux emprunts. (Cf. figure poids des capitaux propres, DLMT, DCT)

CHAPITRE 4

ANALYSE DE LA RENTABILITE ECONOMIQUE ET FINANCIERE

La rentabilité (résultats / moyens) est la capacité de l'entreprise à rémunérer des fonds durables mis à sa disposition. La principale contrainte étant la confiance des partenaires (prêteurs, actionnaires, clients, fournisseur). En effet, si la confiance baisse, le niveau d'engagement se ressent et l'entreprise peut alors être conduite à déposer le bilan.

Tableau 23 : Les ratios de rentabilité

Ratio de marge nette		2006	2007	2008
Numérateur	Résultat net	-1 617 976 089	- 73 640 288	- 6 314 447 997
Dénominateur	CAHT	7 138 573 367	8 355 324 649	8 924 857 699
Ratio		-23%	-0,88%	-71%
Ratio marge d'exploitation		2006	2007	2008
Numérateur	Résultat d'exploitation	-705 886 659	-7 194 173 883	-5 591 649 547
Dénominateur	CAHT	7 138 573 367	8 355 324 649	8 924 857 699
Ratio		-10%	-86%	-63%
Ratio rentabilité économique		2006	2007	2008
Numérateur	EBE	1 690 188 789	-1 996 382 971	-1 567 388 628
Dénominateur	Actif économique	28 520 682 249	20 593 747 347	25 919 710 817
Ratio		6%	-10%	-6%
Ratio de rentabilité financière		2006	2007	2008
Numérateur	Résultat net	-1 617 976 089	- 73 640 288	- 6 314 447 997
Dénominateur	Capitaux propres	12 594 045 690	12 513 134 607	6 191 413 647
Ratio		-12,87%	-0,59%	-102,11%

Source : Auteur à partir des états financiers SOTEL-TCHAD (2006, 2007, 2008)

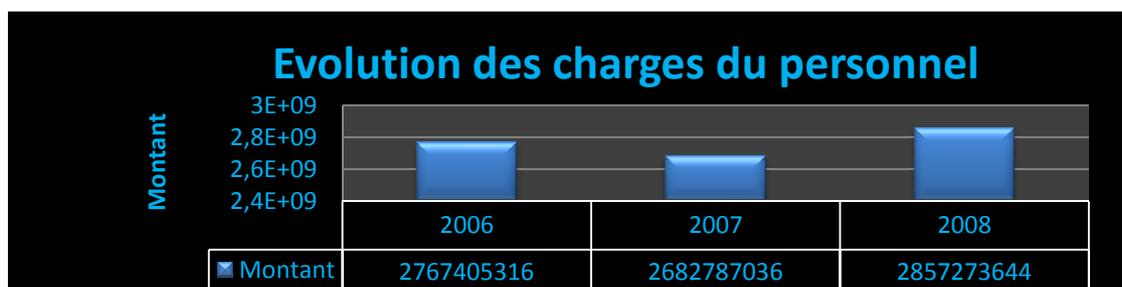
4.1 Le ratio marge nette : il mesure le bénéfice global obtenu par franc vendu.

• **Interprétation**

La capacité de SOTEL-TCHAD à générer un bénéfice net à partir du chiffre d'affaires est inexistante. Ce défaut de performance est lié au résultat net déficitaire sur tous les exercices et est dû aux facteurs suivants :

- augmentation de charges de personnel
- augmentation des frais financiers : De 103 280 717 en 2006 à 818 160 142 en 2008

Figure 6 : Evolution charges du personnel



4.2 Le ratio marge d'exploitation :

Il évalue l'efficacité de l'entreprise dans son activité courante.

- **Interprétation**

L'activité courante est en baisse de 2006 à 2008. Cette baisse est liée au résultat d'exploitation négatif et elle est la conséquence de l'accroissement des consommations intermédiaires (matières et fournitures, transport) et des charges d'exploitation.

4.3 La rentabilité économique :

La rentabilité économique est donc indépendante du type de financement des capitaux et exprime la capacité des capitaux investis à créer un certain niveau de bénéfice avant paiement des éventuels intérêts sur la dette. Elle est donc une mesure de la performance économique de l'entreprise dans l'utilisation de son actif : elle détermine quel revenu l'entreprise parvient à générer en fonction de ce qu'elle a mené comme activité.

- **Interprétation**

L'analyse de ce ratio montre que la rentabilité économique est négative sur les deux derniers exercices. L'augmentation du capital économique d'année en année n'a pas donné un résultat suffisant pour l'amélioration de la rentabilité économique. Ce défaut de rentabilité est dû au manque de maîtrise des charges (consommations intermédiaires, charges du personnel, charges financières excessives)

4.4 La rentabilité financière

Lorsqu'on établit le rapport entre le bénéfice net et les capitaux propres, on parvient à expliciter la rentabilité financière. C'est attrayant pour tout potentiel investisseur d'apprécier au préalable la rentabilité financière.

- **Interprétation :** La rentabilité financière suit l'allure de la rentabilité économique.

En résumé, les facteurs ci-après ont tellement affecté la performance économique et financière de SOTEL-TCHAD :

- D'importantes pertes durant les trois exercices sous revue ;
- Un endettement très lourd (89% en 2008) ;
- Des charges financières trop élevées qui représentent 9% en 2008 et qui se traduisent par une baisse notable du résultat financier ; et par voie de conséquence du résultat final.

A partir de ce moment, on peut valablement se pencher sur l'aspect liquidité de l'entreprise.

CHAPITRE 5

ANALYSE DE L'EXCEDENT TRESORERIE D'EXPLOITATION (ETE) ET DE L'EXCEDENT TRESORERIE SUR LES OPERATIONS DE GESTION (ETOG)

5.1 L'excédent de trésorerie d'exploitation

L'excédent de trésorerie d'exploitation joue un rôle important dans la gestion de l'entreprise. Il représente le flux de trésorerie secrété par les seules opérations d'exploitation

Tableau 24 : La trésorerie d'exploitation

Intitulé	2 006	2 007	2 008
EBE	1 690 188 789	-1 996 382 971	-1 567 388 628
Var BFRE	-	-10 262 929 063	-5 958 988 785
ETE	-	8 266 546 092	4 391 600 157

Source : Auteur à partir des états financiers SOTEL-TCHAD (2006, 2007, 2008)

5.2 L'excédent de trésorerie sur les opérations de gestion

L'excédent de trésorerie des opérations de gestion (ETOG) représente les flux de trésorerie issus des opérations de gestion à savoir produits et charges d'exploitation, financiers, exceptionnels sauf produits de cession d'éléments d'actifs cédés. Il peut être calculé à partir de la capacité d'autofinancement global (CAFG)

$$\text{ETOG} = \text{CAFG} - \Delta \text{BFRE}$$

Tableau 25 : Trésorerie des opérations de gestion

Intitulé	2 006	2 007	2 008
CAFG	1 584 465 547	- 5 765 569 701	- 3 886 841 087
Var BFRE	-	- 10 262 929 063	- 5 958 988 785
ETOG		4 497 359 362	2 072 147 698
Remboursement Emprunt	-	262 985 342	290 334 768
ETOG_{net}	-	4 234 374 020	1 781 812 930

Source : Auteur à partir des états financiers SOTEL-TCHAD (2006, 2007, 2008)

- **Interprétation:**

Le calcul des excédents de trésorerie nous a permis de connaître la contribution de l'activité d'exploitation et des opérations de gestion à la formation de la trésorerie pendant les exercices 2006, 2007 et 2008.

Ainsi, l'exploitation a dégagé une trésorerie suffisante après financement du Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation. Cet excédent pourra servir aux règlements :

- des intérêts d'emprunts ;
- des dettes financières ;
- au financement des investissements.

Mais, il convient d'être prudent car cette liquidité n'est pas assurée par la rentabilité mais seulement par le biais de la variation du besoin en fonds de roulement.

Il y a aussi d'autres approches pour mieux appréhender le risque.

CHAPITRE 6 ANALYSE DU RISQUE PAR LA METHODE DES SCORES

Méthode de Conan et Holder

Tableau 26 : Risque global

Ratios	Mode calcul	Année 2008
R1	EBE/Endettement global	- 0,031
R2	Capitaux permanents/Total bilan	0,46
R3	Valeur réalisable+ valeur disponible/Total bilan	0,50
R4	Frais financiers/CAHT	0,09
R5	Frais personnel/VA	2,22

Source : Auteur à partir des états financiers SOTEL-TCHAD (2006, 2007, 2008)

$$Z = 24R_1 + 22R_2 + 16R_3 - 87R_4 - 15R_5$$

Après calcul, on obtient le score suivant **Z = - 23,86**

- **Interprétation :**

A partir de l'exercice considéré, la probabilité de défaillance n'est pas à négliger. Elle se situe d'après l'échelle entre 65% à 90 %.

Après avoir mené cette démarche basée sur des exemples pratiques en vue de rendre la recherche empirique, il nous faut tester nos affirmations de départ.

CHAPITRE 7 : VERIFICATION DES HYPOTHESES EMISES

Ce chapitre permet de vérifier les hypothèses spécifiques émises :

- **Hypothèse 1 :** L'expansion de la téléphonie mobile au Tchad entraîne le ralentissement important de la croissance de l'activité de SOTEL TCHAD.

Elle est vérifiée en ce sens que la croissance du chiffre d'affaires qui en 2007 était de 17% se retrouvait en 2008 à 7%. Ce qui traduit un ralentissement important d'activité. Cette baisse s'explique par la forte concurrence de la téléphonie mobile qui connaît une forte expansion. La croissance de l'un entraîne nécessairement la baisse de l'autre dans tous les pays du monde (le malheur des uns faisant le bonheur des autres).

- **Hypothèse 2 :** La performance financière de l'entreprise SOTEL TCHAD dépend de la rentabilité des ses actifs en place, de ses opportunités d'investissement et de son mode de financement.

Nous vérifions cette hypothèse à travers les ratios poids de l'équipement qui est important, + de 50% des actifs mais qui est vétuste avec un taux de 46% et avec un rendement qui de 12% en 2006 se trouvait à 4% en 2008. Quant au financement par capitaux propres, les ratios obtenus sont en dessous de la norme qui devrait être supérieure à 1. Ce qui traduit la difficulté pour SOTEL-TCHAD de se financer par capitaux propres. Ceci explique l'option prise par les dirigeants de réaliser de nouveaux investissements se basant sur des nouvelles technologies et les finançant par les capitaux permanents.

- **Hypothèse 3:** Le défaut de maîtrise de la croissance des charges par rapport aux produits à SOTEL TCHAD diminue progressivement le résultat jusqu'à se traduire par des pertes. Cette hypothèse trouve sa justification à travers l'effet ciseaux

Certes, il nous est difficile durant la période de stage d'identifier toutes les difficultés que connaît SOTEL-TCHAD. Néanmoins, avec le peu d'informations obtenues, nous voudrions à travers le chapitre qui suit, relever les points forts et les points faibles, les opportunités et les menaces afin de faire des suggestions objectives en vue de l'amélioration de la situation financière de SOTEL.

CHAPITRE 8 : MATRICE SWOT ET RECOMMANDATIONS

8.1 LA MATRICE SWOT

8.1.1 – Tableau d'analyse SWOT :(Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats)

Tableau 28 : Matrice SWOT

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Lancement du nouveau produit : TAWALI et internet à haut débit • Bonne gestion du BFR • Ancienneté sur le marché • Liquidité assurée • Equilibre financier assuré • Garantie de L'Etat pour l'obtention des emprunts 	<ul style="list-style-type: none"> • Politique commerciale peu performante • Volume de chiffre d'affaires en baisse • Système d'information peu performant • Pas de processus d'innovation • Défaut de maîtrise des charges de consommation • Défaut de maîtrise des charges du personnel • Charges financières excessives par rapport à l'activité • Facteurs de production peu performants • Outils de production vétustes
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Vaste marché non couvert • Taux de pénétration de la téléphonie est seulement de 5,24% sur une population de 12 millions d'habitant 	<ul style="list-style-type: none"> • Endettement important • Défaut de capacité de remboursement des dettes • Risque de défaillance élevé • Suiveurs, pas de recherche d'innovation • Absence de critères et d'indicateurs de performance

Source : Auteur

Cette étude menée de façon dynamique, nous permet d'aboutir à un certain nombre de recommandations.

8.2 RECOMMANDATIONS

Au terme de notre étude, nous formulons les recommandations suivantes :

Plan augmentation de ressources financières

- Céder les actifs non stratégiques
- Placer les liquidités en vue de générer des gains chaque fois que c'est possible
- L'assainissement du portefeuille créances clients en limitant les arriérés et en mettant en place un plan de recouvrement drastique.
- Produire des rapports trimestriels sur l'état de recouvrement des créances
- Ouvrir une part du capital qui est détenu à 100% par l'Etat aux privés, pour améliorer la gestion financière de la boîte (la privatisation partielle pour améliorer la gestion) .

Plan de restructuration des services

- Renforcer l'équipe du service de contrôle de gestion et d'audit en vue d'une meilleure maîtrise des charges d'une part et d'autre part d'assurer un travail de contrôle interne assidu ;
- Développer une politique commerciale vigoureuse en vue de renforcer la position concurrentielle de l'entreprise.

Plan organisationnel

- Mise en place de critères et d'indicateurs de performance adéquats pour un meilleur suivi des activités.
- la mise en place d'un Système d'Information de Gestion pertinent qui permettra une meilleure identification et affectation des charges et des produits ;

Plan investissement

- Poursuivre le programme minimum d'équipement afin de consolider la structure financière et la modernisation

Plan bancaire

- La structure financière indique un niveau d'endettement excessif. Si l'entreprise souhaite s'endetter davantage, il lui faudra augmenter les capitaux propres par les moyens classiques pour que la banque suive.
- Rembourser ses dettes

Plan Ressources humaines

- Veiller au renforcement des ressources humaines par l'embauche de jeunes diplômés d'une part et notamment d'autre part assurer par des actions de formation continue des anciens
- Suivre les charges du personnel car elles grèvent une partie importante de l'excédent brut d'exploitation
- Suivre l'absentéisme et sanctionner au besoin pour l'exemple

Diversification des produits

- Mettre l'accent sur l'offre en service de base mais également promouvoir de produits nouveaux à forte valeur ajoutée (transmission de données, vidéoconférence, système de suivi par GPS) en vue de prendre une part du marché

CONCLUSION

La réalisation de ce mémoire, nous a permis de mettre en application les concepts et les outils fondamentaux de l'analyse financière dans le but d'apporter une réponse à une problématique d'une part et d'autre part d'évaluer les mécanismes de création de valeur de la Société des Télécommunications du Tchad (SOTEL-TCHAD) à partir des documents issus du système comptable (Bilan, compte de résultat).

En ce sens, diverses notions de concept de la performance à savoir la croissance, la productivité, la rentabilité et la compétitivité ont été explorées et notamment il en ressort divers enseignement.

Nous avons ainsi analysé les différents facteurs qui freinent l'efficacité de SOTEL-TCHAD dans sa croissance économique et ensuite nous avons mis en exergue les causes de sa contre performance. De l'analyse de l'activité, de la structure et de la rentabilité, plusieurs indicateurs financiers montrent que SOTEL-TCHAD est une société moins performante et qui se caractérise par :

- Une faiblesse de la capacité d'autofinancement générale
- Une croissance rapide des charges (consommations intermédiaires et charges du personnel) par rapport aux produits
- L'instabilité de l'équilibre financier
- Un endettement très lourd et charges financières très élevées
- D'importantes pertes

Face à cette situation de risque de défaillance élevé, seule une politique de gestion financière rigoureuse et saine à travers la définition d'objectifs clairs et précis, relancera la croissance économique et la pérennité de SOTEL- TCHAD. Nous osons croire que la matrice SWOT élaborée et quelques recommandations non exhaustives proposées, contribueront tant soit peu à redorer l'image et la notoriété de SOTEL-TCHAD une fois bien appliquées.

Dans le cas contraire, « l'ouverture du capital au privé par la création d'une société mixte pourrait s'avérer nécessaire » pour améliorer la gestion financière de l'entreprise.

De ce fait, la privatisation prochaine de SOTEL-TCHAD ne serait-elle pas d'actualité ? Même si l'objectif prioritaire d'une entreprise publique n'est pas nécessairement la rentabilité financière (même si elle peut être souhaitable), mais bien la satisfaction des agents économiques, de la nation concernée par ce service !

Références bibliographiques

I- Ouvrages :

Bernard COLASSE. (2003). L'analyse financière de l'entreprise 4^e édition la Découverte.

Gregory DENGLOS. (2006). La création de valeur, modèle-mesures-diagnostic.

Pierre CONSO et Farouk HEMICI. (2005). Gestion financière de l'entreprise 11^e édition.

Elie COHEN.(2006). Analyse financière 6^e édition Economica.

Jacqueline DELAHAYE & Florence DELAHAYE-DUPART. (2011/2012). Finance d'entreprise DCG n°6, 3^e édition Dunod.

Georges DEPILLENS Gestion financière de l'entreprise 6^e édition.

Josette PEYRAD. (2000). Analyse financière » 8^e édition Vuibert.

Anne DIETRICH. (2008). Le management par compétences édition Vuibert.

El hadji FAYE. (2003). Les contre- performances des entreprises publiques sénégalaises : un problème de gouvernance Revue Africaine de gestion.

Hervé STOLOWY, Michel LEBAS, Georges LANGLOIS. (2009). Comptabilité & Analyse financière édition DE BOECK.

Elie COHEN. (2006). Dictionnaire de gestion 3e édition la découverte.

Lorino PHILLIPE. (2003). Méthodes et pratiques de la performance édition d'organisation

Michel KALIKA. (1998). Structures d'entreprises, réalités, déterminants et performance, édition economica

David PLIHON. (2002). Rentabilité et risque dans le nouveau régime de croissance, documentation française

Bourguignon ANNICK. (1995) Peut-on définir la performance? Revue française de comptabilité n°269

Michel LEBAS. (1995) Oui il faut définir la performance Revue française de comptabilité n°269

II - Mémoires :

Haoua Adoum ATTIMER. (2006). Diagnostic financier de la SOTEL pour les années 2001, 2002, 2003. Mémoire Master Finance Sup de co, Dakar

III - Sites web

Piloter la performance. www.decisio.info/Piloter-les-performances-de-l.html

Performance financière d'une entreprise. www.academon.fr/...performances-financieres

Informations sur SOTEL-TCHAD. www.sotel.td

Site office tchadien de régulation des télécommunications. www.otrt.org

Site du centre sur les politiques internationales des TIC en Afrique Centrale et de L'Ouest.
www.cipaco.org

<http://perfcons.com>

Prévention des entreprises. <http://www.entrepriseprevention.com/>

www.observatoirecomfi.com