UNIVERSITÉ DU BURUNDI
GRENIER DU SAVOIR DU BURUNDI
Dépôt institutionnel officiel
https://repository.ub.edu.bi

Analyse financière de l'Office National des Télécommunications "ONATEL" (1985 -1989)

Nibasumba, Stanislas; Directeur : Déo BANDEREMBAKO; Co-Directeur : Emmanuel MUGUNGA; Président : Damien KARERWA

1991

UB, Faculté des sciences économiques et administratives

https://repository.ub.edu.bi/handle/123456789/1311

Document téléchargé depuis le **Grenier du Savoir du Burundi** — https://repository.ub.edu.bi

UNIVERSITE DU BURUNDI

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES
ET ADMINISTRATIVES

ANALYSE FINANCIERE DE L'OFFICE NATIONAL DES TELECOMMUNICATIONS "ONATEL" (1985-1989)

Par

Stanislas NIBASUMBA

MEMBRES DU JURY :
Directeur : Déo BANDEREMBAKO
Co-Directeur : Emmanuel MUGUNGA
Président : Damien KARERWA

Mémoire présenté
en vue de l'obtention
du grade de Licencié
en Sciences Economiques et
Administratives

Option : Gestion et Administration

Bujumbura, Février 1991

D E D I C A C E

A nos Parents pour le Courage et tous les Efforts consentis pour Nous;

A Nos Frères et Soeurs; tout spécialement à J.-CLAIRE KANYANGE;

A tou(te)s les Ami(e)s et Connaissances; à A. MUNEZERO;

A tous ceux-là qui affrontent avec Nous les dures épreuves de la vie,

NOUS DEDIONS CE MEMOIRE.

AVANT - PROPOS.

Le présent travail de mémoire constitue l'aboutissement heureux d'un effort concerté. Nous éprouvons, de ce fait, une imposante dette de reconnaissance intellectuelle et morale envers tous ceux-là qui ont, très aimablement, participé à son achèvement.

Nous voulons tout particulièrement exprimer nos remerciements sincères aux Professeurs Déo BANDEREMBAKO et Emmanuel MUGUNGA, respectivement Directeur et Co-Directeur de ce mémoire. La pertinence de leurs judicieux conseils et de leurs remarques scientifiquement avisées nous a été d'une très grande utilité. Qu'ils daignent accepter l'expression de notre franche gratitude pour la compétence, le dévouement et la patience avec lesquels ils nous ont guidé dans ces premiers pas de recherche.

Nous exprimons, de plus, notre pleine satisfaction à l'endroit du Professeur Damien KARERWA qui a spontanément eu, certes en dépit de ses nombreuses obligations, l'amabilité d'accepter de lire ce travail et d'en présider le jury de soutenance.

Par ailleurs, il serait un manquement grave d'oublier toutes les personnes, trop nombreuses pour être citées nommément, dont le soutien moral et/ou matériel nous est parvenu en temps opportun. Qu'elles trouvent dans cette réalisation le résultat de leur concours précieux.

Enfin, que GASPARD S., CELESTIN S., et JEAN-PAUL B., puissent se convaincre finalement à considérer cette arrivée à bon port comme l'émanation certaine du soutien total et de l'encouragement incessant qu'ils Nous ont toujours réservés.

Stanislas NIBASUMBA.-

T A B L E D E S M A T I E R E S.

Pages

DEDICACE I

AVANT-PROPOS II

TABLE DES MATIERES III

LISTE DES TABLEAUX VIII

LISTE DES GRAPHIQUES XI

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS XII

0. INTRODUCTION..... 1

0.1. Motivation et Intérêt du Sujet 2
0.2. Buts et Hypothèses de Travail 4
0.3. Méthodologie de Travail 5
0.4. Articulation du Sujet 6

CHAPITRE I : LA GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES DE L'ONATEL..... 7

SECTION I: La Diversité des Ressources de l'ONATEL 7

A. Notion de Ressources 7
B Les Ressources d'Origine Interne 7
C. Les Ressources d'Origine Externe 8

I.1. La Gestion des Recettes comme Ressources Internes.....8

I.1.1. La diversité des recettes de l'ONATEL 8
I.1.2. L'Evolution des recettes de l'Office 12
I.1.3. Les Sources de Financement Interne 16

Pages

I.2. La Gestion des Ressources Externes 17

I.2.1. Les Fonds Propres 18
I.2.2. Les Emprunts à Long et Moyen Terme 19
I.2.3. Les Emprunts à Court Terme 20

SECTION II: L'Utilisation des Ressources Financières . 22

A. Les Emplois Définitifs 22
B. Les Emplois Provisoires ou Intermédiaires .. 22

II.1. Les Charges d'Exploitation comme Emplois définitifs des valeurs 23

II.1.1. Les Dépenses du Budget de Fonctionnement 24
II.1.2. La Composition des Dépenses de Fonctionnement..... 26
II.1.3. Le Rapprochement des Recettes et des Dépenses..... 28

II.2. L'Orientation des Investissements et Mode de Placement des capitaux 30

II.2.1. L'Orientation des Investissements 31
II.2.2. Mode de Placement et de Gestion des Valeurs..... 32
II.2.2.1. Les Participations 33
II.2.2.2. Les Placements à Terme 33
II.2.2.3. Les Dépôts à Vue 35
II.2.3. Bilan de la Gestion des Valeurs à l'ONATEL.. 35

CHAPITRE II: LA STRUCTURE FINANCIERE DE L'ONATEL.... 38

SECTION I: Analyse Dynamique des Bilans..... 38

I.1. Etude descriptive des Postes des Bilans de l'ONATEL 38
I.2. Analyse Dynamique des Bilans 39
I.2.1. Evolution des Rubriques d'Actif 39
I.2.2. Evolution des Comptes du Passif 44
I.2.2.1. Les Capitaux Permanents 47
I.2.2.2. Les Dettes à Court Terme 47
I.2.2.3. Les Comptes de Régularisation du Passif..... 48

Pages

SECTION II: La Restructuration des Bilans par Grandes Masses Financières 48

II.1. Analyse et Affectation des Résultats 49

II.2. Les Bilans de l'ONATEL restructurés par Grandes Masses Financières..... 51
II.2.1. Les Grandes Masses Financières 51
II.2.2. Les Masses d'Actif 53
II.2.3. Les Masses du Passif 55
II.2.3.1. Les Capitaux Permanents 56
II.2.3.2. Les Dettes à Court Terme 56

SECTION III: Etude de l'Equilibre Financier et de la Trésorerie 58

III.1. L'Equilibre Financier Structurel..... 58

III.1.1. Le Fonds de Roulement Net 59
III.1.1.1. La Définition du F.R.N 60
III.1.1.2. Le Calcul du F.R.N 60
III.1.2. Les Besoins en Fonds de Roulement 64

III.1.3. La Trésorerie et la Liquidité 67
III.1.3.1. La Trésorerie de l'ONATEL 67
III.1.3.1.1. Le Calcul de la Trésorerie 69
III.1.3.1.2. L'Equilibre Financier par la Trésorerie.....70
III.1.3.2. Analyse de la Liquidité 71

III.2. L'Equilibre Financier par la Méthode des Ratios 73
III.2.1. La Solvabilité de l'Office 74
III.2.2. Les Ratios de Sécurité Financière 75

CHAPITRE III: Etude de la Rentabilité..... 78

SECTION I: La Rentabilité Absolue: Analyse des Soldes Caractéristiques de Gestion.....79

I.1. Evolution des Produits et des Charges..... 79
I.1.1. Les Produits 79
I.1.1.1. L'Evolution du Chiffre d'Affaires 80
I.1.1.2. Les Autres Produits et Profits d'Exploitation..... 80

Pages

I.1.2. Evolution des Charges d'Exploitation 80
I.1.2.1. Les Consommations Intermédiaires 81
I.1.2.2. Les Composantes de la Valeur Ajoutée 81
I.1.2.3. Les Autres Charges d'Exploitation et les Impôts sur Sociétés..... 81

I.2. Analyse des Soldes Caractéristiques de Gestion.. 82
I.3. La Notion de Surplus Monétaire: L'E.B.E, le Cash Flow et l'Autofinancement 90

I.3.1. L'Excédent Brut d'Exploitation 90
I.3.2. L'Analyse du Cash Flow et de l'Autofinancement 92
I.3.2.1. Le Cash Flow 92
I.3.2.2. La Capacité d'Autofinancement et/ou Cash-Flow 93

SECTION II: La Rentabilité Relative: Etude de l'Efficacité Economique et Financière.. 97

II.1. La Détermination de la Rentabilité de l'ONATEL par la Méthode des Ratios..... 98
II.2. Analyse de la Rentabilité Economique et Financière 100

II.2.1. Evolution des Ratios de Rentabilité des Capitaux 101
II.2.2.1. La Rentabilité des Fonds Propres 102
II.2.1.2. Le Taux de Marge Nette 104
II.2.1.3. La Rotation des Capitaux 104
II.2.1.4. Le Coefficient d'Endettement 104
II.2.1.5. La Rentabilité Economique 105

II.2.2. La Valeur Ajoutée Comme Indicateur de l'Efficacité Economique 106
II.2.2.1. L'Efficacité des Fonds Propres 107
II.2.2.2. L'Efficacité de l'Outil de Production 108
II.2.2.3. La Productivité du Facteur Humain 108
II.2.3. La Capacité d'Autofinancement Comme Indicateur de l'Efficacité Financière 109

SECTION III: La Rentabilité Financière de l'ONATEL .. 111

II.1. La Variabilité des Charges d'Exploitation 111
II.1.1. Les Charges Fixes 112
II.1.2. Les Charges Variables 112
II.1.3. Le Chiffre d'Affaires 113

Pages

III.2. La Détermination du Point Mort ou du Seuil de Rentabilité de l'ONATEL 114
III.2.1. Le Calcul en Valeur 114
III.2.2. Approche Graphique 120

III.3. La Structure de l'Endettement et l'Indépendance Financière..... 122
III.3.1. La Composition de l'Endettement de l'Office..... 122
III.3.2. La Couverture des Charges Financières 124

III.4. La Règle du Maximum d'Endettement ou l'Effet de levier..... 126
III.4.1. L'Effet de Levier d'Exploitation 126
III.4.2. Le Coefficient de l'Effet de Levier 126
III.4.3. L'Effet de Levier Financier et la Règle d'Endettement 128
III.4.3.1. Approche Théorique de l'Effet de Levier Financier 128
III.4.3.2. L'Approche Pratique à l'ONATEL 130

CHAPITRE IV: LES POTENTIALITES DE DEVELOPPEMENT DE L'ONATEL ET LES PERSPECTIVES D'AVENIR 134

SECTION I: Les Possibilités Offertes à l'Office et les Stratégies Possibles 134

I.1. L'Autofinancement de l'Office 135
I.2. L'Existence d'une Demande Potentielle..136
I.3. La Jouissance d'un Monopole 137
I.4. L'Importance des Capitaux Investis ... 137

SECTION II: Les Problèmes Financiers 139

II.1. Les Faux Problèmes Financiers 139
II.1.1. Les Problèmes Organisationnels et Administratifs 140
II.1.2. L'Organisation de la Fonction Commerciale..... 140
II.1.3. Les Contraintes Institutionnelles 141

II.2. Les Problèmes Financiers 143
II.2.1. Le Recouvrement des Créances 144
II.2.2. Le Poids des Pertes de Change 145
II.2.3. L'Endettement de l'ONATEL 145
II.2.3.1. Les Conséquences Prévisibles de l'Endettement de l'ONATEL 147
II.2.3.2. Les Avantages Prévisibles de l'Endettement 148

SECTION III: Perspectives d'Avenir 151

III.1. Des Contraintes Organisationnelles et Administratives 151
III.2. Des Contraintes Financières
III.2.1. Les Charges Financières et les Pertes de Change 153
III.2.2. Le Recouvrement des Créances 154
III.2.3. L'Efficience par Réduction des Coûts 155

III.3. De la Gestion de l'Endettement 157
III.3.1. Les Méthodes de Gestion de l'Endettement ...158

III.3.2. Objectifs du Plan Financier 158
III.3.3. Du Mode de Financement Extérieur 159

III.4. Des Contraintes Institutionnelles 161
III.4.1. L'Aide de l'Etat aux Fonds Propres 162
III.4.2. La Désétatisation 162
III.4.3. Le Contrat de Programme 163
III.4.4. L'Intérêt et l'Opportunité d'un Contrat de Programme à l'ONATEL 164

Conclusion Générale 165
Références Bibliographiques Sommaires 170

LISTE DES TABLEAUX

Pages

Tableau N° 1: La Récapitulation des Prévisions et des Réalisations de recettes de l'ONATEL.....10

Tableau N° 2: Evolution des Recettes Prévues et Réalisées par l'ONATEL.....13

Tableau N° 3: Evolution des Résultats de l'Office.....15

Tableau N° 4: La Structure des Ressources Externes....18

Tableau N° 5: Evolution des Dettes à Long et Moyen Terme de l'ONATEL.....20

Tableau N° 6: Evolution des Dépenses Prévues et Réalisées de 1987 à 1989.....24

Tableau N° 7: Les Dépenses par Catégories de Charges Réalisées par Année.....27

Tableau N° 8: Les Recettes et les Dépenses Réalisées sur la période 1987 - 1989.....28

Tableau N° 9: Les Dépenses d'Investissements Prévues et Réalisées par l'Office de 1987 à 1989.....32

Tableau N° 10: La Situation des Placements à terme de l'ONATEL.....34

Tableau N° 11: La Structure des Rendements des Placements à Long, Moyen et Court Terme.....36

Tableau N° 12: Evolution des Actifs des Bilans de l'Office de 1985 à 1989.....41

Tableau N° 13: Evolution des Passifs des Bilans de l'ONATEL de 1985 à 1989.....45

Tableau N° 14: Affectation des Résultats des Exercices 1985; 1986; 1987; 1988 et 1989.....50

Pages

Tableau N° 15: Bilans Restructurés par Grandes Masses Financières en Millions de FBu.....53

Tableau N° 16: Evolution du FRN de l'ONATEL de 1985 à 1989.....59

Tableau N° 17: Les Ratios de Financement des Immobilisations de l'Office National des Télécommunications....62

Tableau N° 18: Evolution des Besoins en Fonds de Roulement en Milliers de FBu.....66

Tableau N° 19: Evolution de la Trésorerie de l'ONATEL de 1985 à 1989 (en FBu)..70

Tableau N° 20: Evolution des Ratios de Liquidité..72

Tableau N° 21: Evolution des Ratios de Solvabilité.....74

Tableau N° 22: Evolution des Ratios de Sécurité de l'ONATEL.....76

Tableau N° 23: Les Résultats d'Exploitation et Hors Exploitation de l'Office de 1985 à 1989.....83

Tableau N° 24: Evolution de l'Excédent Brut d'Exploitation de l'ONATEL (1985 à 1989).....91

Tableau N° 25: Evolution du Cash Flow d'Exploitation de l'ONATEL de 1985 à 1989.....93

Tableau N° 26: L'Autofinancement Cumulé de l'ONATEL de 1985 à 1989 en FBu.....96

Tableau N° 27: Evolution des Ratios de Marge Nette de l'ONATEL (1985 à 1989).....99

Tableau N° 28: Les Ratios de Rentabilité d'Exploitation de l'Office (montants de référence en millions de FBu)..100

Tableau N° 29: Les Ratios de Rentabilité des Capitaux Investis (de 1985 à 1989).....102

Pages

Tableau N° 30: Les Indicateurs de l'Efficacité Economique de l'ONATEL de 1985 à 1989 (Montants de Référence en 10^6 FBu).....107

Tableau N° 31: Principaux Indicateurs de l'Efficacité Financière de l'ONATEL.....110

Tableau N° 32: La Ventilation des Charges Fixes et Variables de l'ONATEL de 1985 à 1989.....117

Tableau N° 33: Le Point Mort de l'ONATEL de 1985 à 1989 en Millions de FBu.....118

Tableau N° 34: Les Points Morts d'Exploitation et d'Encaisse de l'ONATEL en 10^6 FBu.....120

Tableau N° 35: La Structure de l'Endettement de l'ONATEL en Millions de FBU (1985 à 1988).....123

Tableau N° 36: Evolution des Taux de Couverture des Charges Financières de 1985 à 1989.....125

Tableau N° 37: Les Coefficients de l'Effet de Levier d'Exploitation de l'ONATEL.....127

Tableau N° 38: Le Calcul de l'Effet de Levier Financier de l'Office sur la Période 1985-1989.....132

Tableau N° 39: Importance de l'Autofinancement de l'Office National des Télécommunications de 1985 à 1989 en FBu.....138

LISTE DES GRAPHIQUES.

Pages

Graphique N° 1: Evolution des Prévisions et des Réalisations des Recettes de l'ONATEL (1987 - 1989).....14

Graphique N° 2: Les Dettes à Long et Moyen Terme (DLMT) et les Dettes à Court Terme (DCT) de 1985 à 1989.....21

Graphique N° 3: L'Ecart entre les Prévisions et les Réalisations de Dépenses à l'ONATEL.....25

Graphique N° 4: Evolution du Fonds de Roulement Net (F.R.N) de 1985 à 1989.....63

Graphique N° 5: Evolution de la Marge Brute en Millions de FBu.....85

Graphique N° 6: Le Seuil de Rentabilité de l'ONATEL pour l'Exercice 1989 en 10^6 FBu...121

Graphique N° 7: Evolution de l'autofinancement de l'ONATEL.....135

LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES.

ARETE	:	Association pour la Recherche et l'Emploi des Techniques
B.A.D	:	Banque Africaine de Développement
BANCOBU	:	Banque Commerciale du Burundi
BAVIT	:	Bénéfice Avant Intérêts et Impôts
B.E.I	:	Budget Extraordinaire d'Investissement
B.F.R	:	Besoins en Fonds de Roulement
BIRD	:	Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement
B.N	:	Bénéfice Net
B.N.E	:	Bénéfice Net d'Exploitation
B.N.P	:	Banque Nationale de Paris
B.M	:	Banque Mondiale
C.A.H.T	:	Chiffre d'Affaires Hors Taxes
C.A PM	:	Chiffre d'Affaires au Point Mort
C.I.F(CAF)	:	Cost, Insurance and Freight (Coût, Assurance et Fret)
C.N.I	:	Centre National de l'Informatique
C.N.C.F	:	Chambre Nationale des Conseillers Financiers
CNUCED	:	Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement
C.U.R.D.E.S	:	Centre Universitaires de Recherche pour le Développement Economique et Social
CAMOFI	:	Caisse de Mobilisation et de Financement
C.C.C.E	:	Caisse Centrale de Coopération Economique
D.C.T	:	Dettes à Court Terme
F.I.D.A	:	Fonds International de Développement Agricole
D.L.M.T	:	Dettes à Long et Moyen Terme
F.Bu	:	Francs Burundais
F.M.I	:	Fonds Monétaire International
F.O.B	:	Free On Board (Franco à Bord)
F.P	:	Fonds Propres
F.S.E.A	:	Faculté des Sciences Economiques et Administratives
F.R.N	:	Fonds de Roulement Net
I.D.A	:	Association Internationale de Développement
M.B.B	:	Meridian Bank Burundi
M.B.C	:	Marge Brute Commerciale
Op.Cit	:	Opere Citato
O.N.L	:	Office National du Logement

ONATEL	:	Office National des Télécommunications
O.T.B (Gouvernement)	:	Ordonnateur Trésorier du Burundi
P.	:	Page
P.A.S	:	Programme d'Ajustement Structurel
P.I.B	:	Produit Intérieur Brut
P.M.E	:	Petite et Moyenne Entreprise
P.N.B	:	Produit National Brut
P.N.D.E.S	:	Plan National de Développement Economique et Social
P.U.F	:	Presses Universitaires de France
P.V.D	:	Pays en Voie de Développement
R.C.I	:	Rentabilité des Capitaux Investis
R.E	:	Résultats d'Exploitation
R.H.E	:	Résultat Hors Exploitation
R.O.I	:	Return On Investment
R.T.N.B	:	Radio-Télévision Nationale du Burundi
S.B.F	:	Société Burundaise de Financement
S.I.P	:	Société Immobilière Publique
S.R.D	:	Sociétés Régionales de Développement
T.M.N	:	Taux de Marge Nette
TRE	:	Trésorerie
T.T.C	:	Toutes Taxes Comprises
V.A	:	Valeur Ajoutée
10^6	:	Millions
10^3	:	Milliers
%	:	Pourcentage.

. . . . . .

I N T R O D U C T I O N G E N E R A L E

" Le destin n'est pas affaire de chance. Il est affaire de choix, ce n'est pas une chose qu'il faut attendre, c'est une chose qu'il faut accomplir."

William J. BRYON

0. INTRODUCTION GENERALE.

L'Economie Mondiale traverse actuellement une période difficile qui, malheureusement, demeure depuis le milieu de la décennie 1970. Depuis cette époque, l'Economie Mondiale a été secouée en l'occurrence, par les crises du pétrole de 1973 et de 1979 ainsi que l'illiquidité voire l'insolvabilité des Pays en Voie de Développement (PVD) consécutive à la fois à la baisse des prix des produits primaires et la hausse de ceux des produits secondaires, aux incessantes fluctuations des principales monnaies de change -et du dollar américain en particulier.

Elle est aussi conséquente à la spéculation caractérisée sur les marchés financiers et à terme, à la contraction des échanges commerciaux, à l'inversion de transferts nets de ressources entre le Nord et le Sud, etc.

Parallèlement, les Economies des P.V.D enregistrent des déséquilibres chroniques de plus en plus prononcés qui hypothèquent lourdement leur croissance pourtant nécessaire et incontournable pour l'amélioration des conditions de vie de leurs populations.

Face à cette situation, plusieurs voies de solutions ont été proposées aux P.V.D, et dans ce cadre, depuis 1980, la Banque Mondiale (B.M) et le Fonds Monétaire International (F.M.I) conseillent à plusieurs P.V.D en général et aux pays d'Afrique en particulier, l'adoption des programmes d'ajustement structurel (P.A.S).

Toutes ces imperfections de l'Economie Mondiale au niveau macroéconomique n'ont certainement pas épargné la sphère microéconomique tant au niveau national qu'international. Au niveau de la microéconomie, les symptômes les plus marqués ont été localisés au niveau de tout l'appareil économique intérieur et extérieur et particulièrement avec plus d'acuité au niveau du tissu industriel. Ce dernier fait défaut; les industries manquent ou du moins sont presque absentes. Pour le peu qu'il y a, un problème crucial de survie et de longévité est loin d'être résolu.

En effet, dans toute économie, les entreprises quelles qu,elles soient: publiques, parapubliques ou privées ont pour objectif de se développer. Mais actuellement, la longévité des entreprises et leur réussite financière semblent être un problème majeur. Celui-ci préoccupe tant les dirigeants d'entreprises -mandatés pour la gestion de celles-ci- que ceux qui ont contribué à leur financement.

En effet, bien d'entreprises, qui, à leur création avaient des moyens financiers suffisants -dotations

gouvernementales des entreprises publiques- ont semblé d'abord garantir un avenir meilleur par un développement soutenu.
Mais à la fin, elles sont disparues par suite à des déclarations de faillite, d'absorption,...

Quant à celles qui demeurent existantes, une politique de restructuration s'est avérée incontournable comme l'a préconisé et initié le Programme d'Ajustement Structurel (P.A.S) conclu entre le gouvernement du Burundi et les institutions économiques et monétaires internationales (la Banque Mondiale et le Fonds Monétaire International) en 1986.

A cette époque, les entreprises -publiques en l'occurrence- étaient dans une situation très peu confortable. En fait, elles étaient fortement endettées et financièrement déséquilibrées que les "conditions de pessimisme" étaient réunies quant à un éventuel revirement de la situation.
Ainsi, l'Etat payait en moyenne chaque année deux milliards de francs burundais (2.000.000.000 FBu) pour honorer le remboursement des dettes contractées par certaines entreprises publiques; jusque-là dans une situation d'insolvabilité.
Pire encore, l'effectif de ces entreprises n'avait cessé de croître entraînant avec lui l'importance des dettes à régler.

On notera aussi que, face à cet état de choses, un Programme de Redressement (restructurations, privatisations, liquidations,...) n'était plus contournable. Ainsi, ce programme, initié dans le cadre du P.A.S avait retenu un certain nombre d'entreprises à réhabiliter. Pour cette action, le programme a prévu trois phases et, précisément, la dernière préconise la réhabilitation de l'Office National des Télécommunications (ONATEL) et des hôtels; de même que certaines autres entreprises comme la Société Immobilière Publique (S.I.P) et l'Office National du Logement (O.N.L).

Dans ce travail, nous avons choisi justement d'orienter nos investigations sur l'ONATEL et plus précisément sur l'aspect financier. Mais ici, deux questions se posent:

- Pourquoi le choix de l'aspect financier?
- Pourquoi l'ONATEL?

0.1. <u>Motivation et intérêt du sujet</u>.

Pour la plupart des entreprises, l'échec a fait suite à un manque d'équilibre financier satisfaisant d'une part, et la rentabilité pour maintenir leurs activités opérationnelles d'autre part.
Dans ces conditions, elles ne pouvaient pas attirer la confiance de leurs partenaires.

Ainsi, le choix de ce thème de travail résulte d'une interrogation de savoir comment une entreprise peut réaliser à

la fois un équilibre financier satisfaisant et ses objectifs de rentabilité car en effet, si l'équilibre financier est une garantie d'indépendance et de solvabilité, en revanche, la rentabilité conditionne sa survie à long terme, et reste un facteur qui justifie la poursuite des activités en tant que sanction de l'efficacité de la gestion.

Cette préoccupation a soulevé en outre l'intérêt de procéder à une analyse financière qui a pour objectif principal d'"effectuer une étude analytique au terme de laquelle l'on pourra établir un diagnostic de forces et de faiblesses économico-financières de l'entreprise ".[1]

En outre, une telle analyse a aussi pour objectif de rechercher les conditions d'équilibre financier de l'entreprise et de mesurer la rentabilité de ses capitaux investis.

Par ailleurs, au sein d'une entreprise, il y a plusieurs fonctions à savoir:

- la Fonction Administrative;
- la Fonction de Production;
- la Fonction Commerciale;
- la Fonction Financière;
- etc.

Notre travail se limitera exclusivement à l'examen d'un de ces aspects: l'Analyse Financière. Ce choix n'est pas délibéré. Nous avons choisi le thème d'Analyse Financière, non parce que cette dernière est la plus importante des autres fonctions; mais parce qu'elle apparaît directement et/ou indirectement dans toutes les autres, avec parfois une acuité plus déterminante pour la réussite ou l'échec de l'entreprise.

Enfin le choix de l'ONATEL a été motivé par plusieurs mobiles. L'absence de travaux d'analyse financière à l'Office laisse un trou béant d'informations sur les réalités de sa gestion. Pourtant, nul ne serait méconnaître l'intérêt de telles informations. Il en résulte que les prévisions et les objectifs d'exploitation n'ont souvent pas de base consistante.

Les travaux de prévisions devraient, en effet, être élaborés en fonction des données et informations comptables et d'exploitation. En réaction à ce manquement du système d'informations de l'Office, les responsables de la gestion de l'Office nous avaient suggéré ce thème de recherche -qui a, par ailleurs, rencontré nos aspirations- afin de fournir des informations permettant de porter un jugement sur la qualité de l'exploitation et la rentabilité de l'Office.

---

[1] KARERWA D., Cours de Gestion Financière I, F.S.E.A, Année Académique 1986-1987.

Il convient de signaler une étude déjà faite sur la "Gestion et Rentabilité de l'ONATEL", qui nous a semblé complètement dépassée et, présentement, totalement erronée. Faite en 1981 et reflétant peut être la situation de l'Office à cette époque, elle est loin de présenter la vraie version de l'Office National des Télécommunications actuel. Nous espérons que le présent travail vient à point nommé et tirera au clair la réalité sur l'efficacité de l'exploitation de l'ONATEL, sur les forces et faiblesses de sa gestion actuelle.

0.2. Buts et hypothèses de travail.-

L'analyse financière consiste à extraire des informations comptables et des états de synthèse de fin d'année, une bonne photographie de la santé financière de la société. De cette façon, elle permet à ses utilisateurs et aux intéressés, tant sur le plan pratique que théorique, d'apprécier et de formuler un jugement de valeur sur les finances de l'entreprise qui servira, en définitive à préparer et à guider les décisions.

La principale hypothèse porte sur l'existence à l'Office National des Télécommunications "ONATEL" d'une structure financière optimale ou du moins satisfaisante, en relation avec sa capacité de remboursement des emprunts contractés.

Dans l'explication des comportements d'endettement, le risque de non remboursement des dettes contractées par l'Office est imminent. Le risque d'un déséquilibre financier quasi-total pourrait être également significatif à l'Office étant donné, actuellement, l'importance des frais financiers (intérêts) et de l'amortissement des dettes contractées qu'il doit honorer envers ses bailleurs.

Ainsi, nous aurons les hypothèses suivantes:

1°) L'ONATEL dispose des ressources financières diverses et une rationalisation de leur gestion serait à envisager.

2°) La structure financière de l'Office n'est pas optimale, un effort supplémentaire de gestion de l'endettement doit être consenti pour équilibrer sa gestion.

3°) La rentabilité substantielle devrait faire l'objet d'une optimisation pour continuer l'exploitation dans la sécurité et l'autonomie financière.

0.3. Méthodologie de travail.-

Tout analyste financier (directeur financier, bailleurs de fonds, obligataires ou actionnaires,...) doit disposer d'outils nécessaires et adaptés à une juste connaissance et appréciation des phénomènes financiers. En tant qu'analyste externe, notre travail se limitera largement à l'analyse des informations publiées par l'entreprise dans ses documents comptables.

Parmi ceux-ci, nous nous référerons en particulier aux états de synthèse de fin d'année à savoir: les bilans, les tableaux des soldes caractéristiques de gestion, les comptes d'exploitation générale, les rapports de gestion, les rapports des commissaires aux comptes et les travaux d'expertise, les décisions prises en matière d'affectation des résultats, l'inventaire des valeurs mobilières et immobilières etc.

En plus, nous ferons recours, pour mieux préciser notre analyse, à des informations verbales qui auront été fournies par les responsables de l'entreprise d'une part, à des communications et entretiens avec les employés de l'Office d'autre part.

D'ores et déjà, la gestion financière actuelle compte un certain nombre de théories économiques et financières développées par différentes écoles et qui, de nos jours, restent en pleine évolution. Ce thème étant un travail d'application de ces dernières qui ne saurait se passer de cette mutation constante, une place privilégiée sera, dans ce travail, accordée à des études documentaires à partir des ouvrages généraux et spécialisés, des revues et d'autres publications susceptibles d'intéresser le sujet.

En outre, notre séjour à l'Office comme étudiant-stagiaire -quoiqu'il ait été court- ne manquera pas d'éclairer la réalisation de ce travail et de contribuer à pousser plus loin nos investigations.

Enfin, la réalité économique est complexe et dynamique. Il en est ainsi de la technique financière, qui, à la lumière de l'évolution des théories et des circonstances, reste en constante mutation. C'est pour cette raison que, pour arriver à des résultats fiables, tout analyste financier se doit de porter son étude sur une période relativement longue.

Ainsi, notre travail portera sur une période de cinq années consécutives c'est-à-dire de 1985 à 1989, laquelle nous permettra d'apprécier l'évolution financière de l'Office afin de formuler des conclusions pertinentes non seulement à partir des faits ponctuels mais par une analyse dynamique sur une période quinquennale.

0.4. Articulation du Sujet.-

Nous proposons dans cette analyse de faire une appréciation de l'équilibre financier de l'ONATEL, d'évaluer sa rentabilité afin de formuler un jugement de valeur sur sa santé économique, sur ses forces et faiblesses financières. Pour ce faire, notre travail comporte quarte chapitres.

Le premier consistera en une vue générale de l'entreprise à travers l'analyse de la gestion de ses ressources financières. Le second analysera la structure financière et appréciera l'équilibre financier de l'ONATEL à travers l'évaluation de son fonds de roulement, de ses besoins en fonds de roulement et de la trésorerie.

Le troisième traitera de l'analyse de la rentabilité de l'ONATEL et le quatrième, dernier chapitre de ce travail, portera sur les potentialités de développement et les perspectives d'avenir de l'Office. Ce même chapitre proposera aussi un diagnostic ou du moins en tant qu'analyste externe, nous émettrons quelques suggestions aux principaux problèmes financiers inhérents à la gestion de l'Office National des Télécommunications "ONATEL".

* *
* * * *

C H A P I T R E P R E M I E R

LA GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES DE L'ONATEL

" Le manager qui réussit est, pour la plupart du temps, celui qui a su "provoquer (...) l'opportunité parce que l'ayant voulu coûte que coûte, il s'est présenté seul ou le premier, au passage unique de l'événement."

Jean MEHLING
Neuchâtel, Suisse.

CHAPITRE I : LA GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES DE L'OFFICE NATIONAL DES TELECOMMUNICATIONS.

Signalons d'emblée que, dans ce chapitre, nous allons insister sur les ressources financières de l'ONATEL. On ne pourrait certainement pas prétendre donner ici tous les aspects de la gestion des ressources financières de l'Office - l'étude de tous ces aspects serait elle-même un thème de travail non moins important. Le présent chapitre mettra en relief les points saillants de cette gestion de ressources financières en deux étapes:

- Premièrement, nous donnerons la diversité des ressources de l'Office;
- Deuxièmement, nous essayerons d'analyser les différentes affectations de ces ressources, leur utilisation dans le management de l'Office en général.

SECTION I : La Diversité des Ressources de l'ONATEL.

A. Notion de ressource.[2]

La ressource est, pour une entreprise, toute origine de fonds susceptibles de répondre à son besoin de financement. Dans le cas contraire, c'est l'emploi qui correspond, à son tour, à une affectation de dépense. Les ressources de l'entreprise peuvent avoir deux origines:

- Les Ressources d'Origine Interne;
- Les Ressources d'Origine Externe.

B. Les Ressources d'Origine Interne.-

La véritable ressource interne de l'Office est constituée par son cash flow. Nous y reviendrons plus en détail en étudiant la rentabilité. Mais aussi, les ressources internes sont, en outre, celles générées par l'activité de l'Office. A ce sujet, G. Jacob précise:

> "Les Ressources internes sont des valeurs "produites" par l'activité de l'entreprise et qui ne font pas l'objet d'une restitution."[3]

---

[2] JACOB G., Comptabilité Générale, F.S.E.A Ière Candidature Bujumbura 1986.

[3] JACOB G., Op.Cit, Tome 1 P.21.

Ainsi, les ventes de services prestés par l'ONATEL, les produits vendus en l'état (divers appareils téléphoniques, télégraphiques,...) sont autant de ressources internes de l'ONATEL. Autrement dit, il s'agit des différentes catégories de recettes de l'Office sur sa clientèle qui, tout particulièrement, nous intéresseront.

C. Les Ressources d'Origine Externe.-

Quant aux ressources externes, elles ont leur principale caractéristique qu'elles ne sont pas le fruit de l'activité de la société, tout au moins directement. De cette façon, le même auteur (G. Jacob) les définit comme suit:

> "Les ressources externes sont celles procurées à la société par un autre agent économique."[4]

A l'ONATEL, ces ressources sont constituées notamment de fonds apportés par l'Etat -le seul propriétaire de l'Office- pour constituer son capital. Ce sont aussi des fonds accordés par des bailleurs et autres prêteurs, que ce soit dans un processus d'endettement à long, moyen et court terme.

A l'opposé des ressources internes, les ressources externes font obligatoirement objet d'une restitution à l'échéance, mais se caractérisent, de plus, par un paiement annuel d'intérêts; une redevance "automatique" envers son prêteur.

I.1. La Gestion des Recettes comme ressources internes.

I.1.1. La Diversité des Recettes de l'ONATEL.-

Les recettes de l'activité commerciale de l'ONATEL peuvent être classées sous deux sources principales:

- **Les services rendus et recouvrés:** Parmi eux, l'on peut citer notamment les recettes sur les télégrammes nationaux et internationaux, les abonnements téléphoniques nationaux et internationaux en automatique, les téléphones en semi-automatique, les services télex, etc.

  A ces dernières, nous pouvons aussi ajouter les recettes générées par la location des circuits de télécommunication (télex surtout) à la Banque de la République du Burundi (B.R.B), aux Sociétés Régionales de Développement (S.R.D), les redevances sur émetteurs-récepteurs, les décomptes des Administrations étrangères (quote-parts à recevoir), l'abonnement au télex, les frais d'entretien des

---

[4] JACOB G., La Comptabilité Générale, Tome 1 P.21.

équipements des clients, etc.

- **Les diverses recettes recouvrées:** Il s'agit en l'occurrence des ventes des appareils (téléphoniques ou télégraphiques divers); les frais de raccordement et de transfert; les recettes au comptant (ventes des appareils à paiement cash, raccordement en automatique des cabines publiques de téléphone ou de télex); la location des circuits à la Radio-Télévision Nationale du Burundi (R.T.N.B); le recouvrement des arriérés; les produits financiers à recevoir etc.

Les diverses catégories de recettes énumérées ci-dessus sont nombreuses qu'il est difficile, voire impossible de revenir sur chacune d'entre elles. Néanmoins, certaines présentent, par leur origine, beaucoup d'affinité qu'il est tout à fait logique de les agréger par grands ensembles. Ainsi, nous retiendrons les grandes catégories de recettes ci-après:

* Les recettes sur téléphones;
* Les recettes sur télex et télégraphie;
* Les recettes sur les Administrations;
* Les produits financiers à recevoir;
* Les recettes diverses.

a) Les recettes sur téléphones.-

Dans cette catégorie, il y a à la fois les recettes sur la téléphonie locale et internationale tant en automatique qu'en semi-automatique. Pour chaque catégorie de recettes, l'ONATEL établit, au début de tout exercice, des prévisions de recettes qu'il se donne alors comme but à atteindre.
Remarquons ici que cette catégorie de recettes a connu une croissance fort agréable ces dernières années en passant de 232.235.303 FBu pour la téléphonie nationale et 125.841.423 FBu pour la téléphonie internationale en 1987 à une valeur de 247.821.714 et 113.082.480 FBu respectivement pour la téléphonie locale et internationale au 31 Octobre 1988.

On remarque ainsi que les recettes sur la téléphonie en automatique ont connu une croissance globale de 40% et celles de la téléphonie en semi-automatique, une baisse de près de 12% en dix mois d'activité seulement.

C'est donc dire, qu'en considérant la totalité de l'activité de l'exercice 1988, toutes les deux activités ont dépassé largement le seuil de 1987 car l'extrapolation des données du 31 Octobre estime, pour toute l'année, les recettes de l'ONATEL à 297.386.058 et à 135.698.976 FBu respectivement pour la téléphonie locale et internationale, soit une croissance d'ensemble de 20.94% correspondant à un taux d'accroissement annuel moyen de 9.97%.

b) Les recettes sur Télex et Télégraphie.-

Cette catégorie de recettes couvre à la fois l'abonnement au télex et/ou au télefax. Elle comprend aussi les services de la télégraphie locale et internationale, de même que les paiements cash aux cabines publiques.
Cette catégorie fait également objet de prévisions qu'il paraît intéressant de comparer dans un tableau récapitulatif les prévisions et les réalisations sur la période 1987 - 1989.

Tableau I: Récapitulation des prévisions et des réalisations de recettes. [5]

Montants ********** Années	Prévisions (1)	Réalisations (2)	Ecart (1-2)	Taux de Réalisation (2/1)
1987	141.687.345	128.179.768	13.507.577	90.46%
1988	143.237.073	105.331.294	37.905.779	74.23%
1989	172.126.012	121.143.673	50.982.339	70.32%

SOURCE: Etabli à partir des états comptables prévisionnels et d'inventaire des recettes.-

De façon générale, on constate que le taux de réalisation continue à diminuer d'une part, que l'écart entre les prévisions et les réalisations se révèle être de plus en plus préoccupant d'autre part. Notons toutefois que l'exercice 1988 semble être le meilleur des deux autres années car les 74.23% ont été réalisés au mois d'Octobre (et donc à deux mois de la fin de l'exercice).

La diminution du taux de réalisation des prévisions des recettes dépend de plusieurs facteurs:

* La faiblesse de précision des méthodes de prévision des recettes résultant du manque de fiabilité des informations de base, -suite à un faux départ dans la prévision donc;

* Le non suivi du calendrier d'exploitation et, quelquefois même, de la priorité des objectifs;

---

[5] NOTE: Il y a des enchevêtrements dans la présentation des recettes par la Comptabilité que ces valeurs ont été quelque peu sous-estimées.

* L'absence de motivation du personnel dans l'exécution du budget auquel il n'a que très implicitement participé (un facteur mineur peut être mais qu'il ne faudrait tout de même pas écarter complètement).

Quant aux réalisations qui restent toujours inférieures aux recettes prévues, cela résulte des objectifs, eux-mêmes trop ambitieux, de la Direction Commerciale. Cette situation ne résulte donc pas du manque de dynamisme pour concrétiser les objectifs prévisionnels mais des ambitions de ces derniers qui ne peuvent être facilement atteintes.

c) Les recettes sur Administrations.-

Dans cette rubrique sont classées les recettes générées par les services prestés par l'ONATEL en faveur de certaines Administrations "spéciales". Il s'agit entre autres des circuits de télécommunications loués par la Radio-Télévision Nationale (R.T.N.B); de ceux loués par la Banque de la République (B.R.B) et/ou des Sociétés Régionales de Développement (S.R.D) etc.

Néanmoins, le poids de cette catégorie dans les recettes totales reste faible parce que les Administrations accusent plus d'irrégularité dans leurs engagements. Elles n'honorent pas régulièrement leurs factures mensuelles. A titre indicatif, la B.R.B n'a pas payé sa facture de 1987 d'un montant total de 811.692 FBu alors que la R.T.N.B manquait à ses engagements de 1988 pour une somme de 19.920.000 FBu.

Toutefois, les Sociétés Régionales de Développement sont, à maints égards, à écarter de ce groupe dans la mesure où elles ont toujours spontanément régler leur redevance sur abonnement.

d) Le recouvrement des arriérés.-

En plus des trois catégories précédentes, il convient de signaler le recouvrement des arriérés qui sont, le plus souvent, d'anciennes recettes non recouvrées de ces mêmes catégories. C'est le cas, en effet, de certains clients de l'ONATEL qui ne payent pas leurs factures durant l'exercice mais qui régularisent leur situation l'année suivante.

Ainsi, ces recettes générées par le recouvrement des créances arriérées a depuis longtemps constitué une source non moins importante des recettes de l'Office compte tenu de la provision des montants perçus.

Néanmoins, cette catégorie de recettes diminue sans cesse comme corollaire des mesures draconiennes actuellement prises à l'encontre des clients mauvais payeurs. L'ONATEL a entrepris en effet de suspendre temporairement les lignes des clients qui n'honorent pas leurs engagements à l'abonnement. S'ils

tardent à la régularisation de leurs arriérés, les lignes peuvent être transférées à de nouveaux abonnés.

Il convient de remarquer que ces mesures ont eu pour effet de diminuer considérablement les non paiements et les montants arriérés recouvrés sont, pour le moins qu'on puisse dire, en progression vertigineuse. Ils sont passés de 230.047.867 FBu à 689.853.085 FBu entre 1987 et 1989, soit une augmentation de plus de 199% (environ 200%). Et comme le montant des arriérés non encore recouvrés diminue pour le moment, il est sans dire certain que le recouvrement des arriérés commencera à fléchir pour les prochaines années à venir.

e) Les produits financiers à recevoir.-

Ils proviennent essentiellement des intérêts des dépôts de capitaux dans les diverses institutions bancaires, de même que des participations, des actions et autres titres financiers dont les dividendes ne font qu'augmenter continuellement l'assise financière de l'ONATEL. Ce sont en l'occurrence les certificats du trésor de la B.R.B et les autres titres capitalisés.

Les produits financiers constituent pour l'Office une source non moins négligeable de recettes comme nous aurons l'occasion de le voir plus en détails dans un paragraphe ultérieur.

f) Les recettes diverses.-

La rubrique groupe toutes les autres recettes qui n'ont pas été abordées dans les points précédents. Elles sont d'origine très éparse et vont de la vente des appareils à l'entretien des équipements, qui ne peuvent être rattachés directement ni au secteur de la téléphonie, ni à celui de la télégraphie.

Elle reprend quelquefois les recettes des régions de l'intérieur du pays (les régions du Nord, Sud et Centre-Est) dont les spécifications de catégories de recettes ne sont souvent pas claires pour être affectées à un type particulier de recettes précis. Elles sont souvent importantes qu'elles étaient de 35.241.650 FBu au 31 Octobre 1988.

En outre, on remarque que les recettes de cette catégorie ont augmenté puisqu'elles étaient de 50.711.384 FBu en 1987 et de 64.356.010 FBu en 1989, soit un accroissement de près de 26.9%.

I.1.2. L'Evolution des recettes de l'Office.

Les recettes de l'ONATEL accusent un accroissement continu dans le temps faisant suite aux mouvements d'expansion de ses investissements. "Le téléphone n'est plus un luxe mais une nécessité" disent certains. En effet, les moyens de

communication prennent à l'heure actuelle une importance de plus en plus considérable pour les agents économiques. En conséquence, l'activité économique ne saurait connaître de succès en l'absence de tels moyens.

De ce fait, à l'ONATEL, la clientèle est sans cesse croissante de façon que, présentement et durant toute la période allant jusqu'à 1990, il y avait une quasi-absence de lignes téléphoniques disponibles. Il en résulte encore une forte demande non satisfaite. On peut toutefois fonder plus d'espoir de parvenir à la satisfaction de toute la demande avec l'installation du nouveau central numérique, capable de recevoir plus de 11.000 abonnés au lieu de 4.500 clients seulement représentant la capacité totale de desserte des installations actuelles.

La croissance des recettes de l'ONATEL durant les trois dernières années nous pousse à croire que le chiffre d'affaires de l'Office connaîtra aussi une évolution croissante comme le montrent les tableaux suivants retraçant respectivement l'évolution temporelle des recettes prévues et réalisées d'une part, celle des résultats d'exploitation pour la période 1987 à 1989 d'autre part.

Tableau II: Evolution des recettes prévues et réalisées par l'ONATEL.-

Montants ********** Années	Prévisions (1)	Réalisations (2)	Ecart (1-2)	Taux de Réalisation (2/1)
1987	810.264.555	784.032.412	26.323.243	96.7%
1988(*)	990.827.309	799.916.877	281.393.732	78.71%
1989	1.333.132.305	1.605.383.197	(271.[illegible]069)	120.42%

SOURCE: Tableau élaboré par nous-mêmes à partir des données de la Comptabilité, ONATEL.-

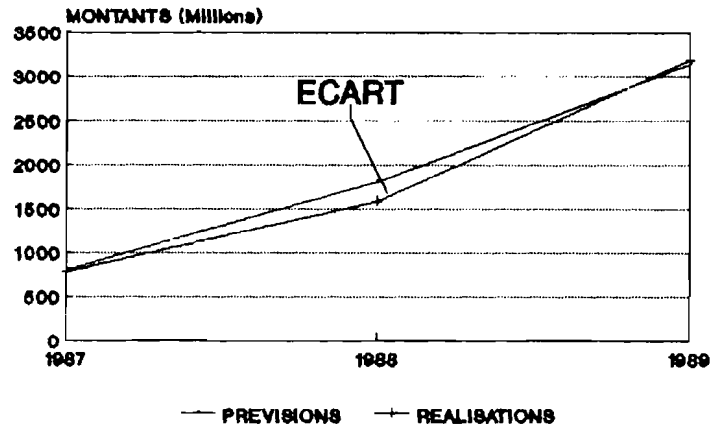
Le tableau précédent est amplement éloquent quant à la croissance des recettes de l'ONATEL étant donné l'évolution des taux de réalisation qui passent de 96.7% en 1987 à 120.42% en 1989. De même, en chiffres absolus, les recettes réalisées sont passées de 784.032.412 FBu à 1.605.383.197 FBu en 1989,

soit un taux de croissance globale de 104.7%.♣

Les informations ci-dessus, si partielles soient-elles, ne manqueront pas de donner une image fiable de cette évolution quand bien-même nous n'avons pas pu reconstituer exactement les montants des deux derniers mois de 1988 par manque de documents.

Pour plus de clarté, le graphique suivant montre l'évolution des prévisions et des réalisations de recettes de l'ONATEL en 10♣ FBu.

G I :Les prévisions et Les réalisations des recettes à l'ONATEL.



SOURCE: Tableau n 2.

♣ NOTE: L'attention du lecteur doit être attirée aux chiffres de 1988 qui ne correspondent pas à une diminution du taux de réalisation. En réalité, ces chiffres sont du mois d'Octobre et non de fin d'année.

Les informations reçues ne permettent pas de faire une récapitulation exhaustive de toutes les recettes de l'année que nous pouvons statistiquement estimer, par extrapolation, à 959.900.252 FBu, soit un taux de réalisation de 96.8%.

En outre, faisons aussi remarquer que le montant entre parenthèses représentant l'écart prévisions-réalisations est négatif pour 1989.

Les courbes d'évolution des prévisions et des réalisations permettent de mieux discerner les écarts entre prévisions et réalisations. Pour les deux premières années, les réalisations sont inférieures aux prévisions, donnant ainsi lieu à un écart négatif. Par contre, pour l'exercice 1989, cet écart a été positif de plus de 271 millions.

Par ailleurs, nous avons dit précédemment qu'en conséquence de cette évolution des recettes, il y a une croissance parallèle des résultats réalisés par l'ONATEL comme cela ressort du tableau suivant.

Tableau III: Evolution des résultats de l'Office.-

Années ********** Libellés	1986	1987	1988	1989
Chiffre d'Affaires	731.950.341	1.082.441.554	1.480.233.317	1.617.704.001
Valeur Ajoutée	230.772.143	677.120.003	904.776.771	1.029.952.838
Résultats d'Exploit.	205.520.969	240.007.725	291.903.345	150.571.703
BAVIT	204.737.805	240.966.222	48.388.125	-91.342.413

SOURCE: Etats de synthèse de fin d'année, Service "Comptabilité & Budgets", ONATEL.-

Il ressort de ce tableau que le chiffre d'affaires est passé de 731.950.341 à 1.082.441.554 FBu de 1986 à 1987, soit un accroissement de 356.491.213 FBu correspondant à une augmentation spectaculaire de 45% avant d'atteindre le montant record de 1989 de 1.617.704.001 FBu.

Le résultat d'exploitation a aussi connu une croissance continue avant de chuter à 150.571.703 FBu en 1989 suite à une imposante perte de change subie par l'ONATEL sur ses engagements extérieurs et qui a eu, pour conséquence, de faire chuter vertigineusement les résultats d'exploitation.

A titre d'illustration, la perte de change représentait un montant de 560.068.000 FBu soit 38% du chiffre d'affaires de l'exercice (1988) et a fait chuter le résultat net à 48.388.125 contre plus de 240 millions de FBu réalisés en 1987. Nous y reviendrons dans une section relative aux

problèmes financiers de l'Office.

I.1.3. Les sources de financement interne.

Parmi ces sources, nous aborderons une catégorie spéciale: les amortissements et provisions d'une part, les bénéfices conservés par l'entreprise d'autre part. Certes ces derniers sont au départ compris dans les recettes abordées dans les paragraphes précédents. Néanmoins, nous pensons qu'il est tout à fait logique et sans inconvénients d'y insister étant donné l'importance des possibilités d'autofinancement qui en résultent.

I.1.3.1. Les amortissements.-

Les amortissements constitués comme constatation de la dépréciation de ses immobilisations, sont pour l'ONATEL, comme d'ailleurs pour toute entreprise une source considérable d'autofinancement. Le fait que les amortissements et les provisions constituent une source de fonds n'a peut être pas besoin de démonstration spéciale, ceci étant plus évidente qu'une simple affirmation à cautionner.

En effet, les sommes consacrées aux amortissements et aux provisions sont a priori à l'abri du paiement d'impôts sur bénéfices et de la distribution de dividendes. Par ailleurs, il serait naïf de croire que de telles sommes sont gardées liquides en attendant le remplacement du matériel amorti. Ces amortissements et provisions constitués sont utilisés par exemple provisoirement à réduire les emprunts de l'Office ou sont placés pour générer des intérêts soit encore utilisés pour acheter des stocks etc.

Dans le premier cas, cette substitution de fonds propres à des emprunts à court terme aura pour effet l'amélioration du fonds de roulement net, et lors du remplacement du matériel, l'ONATEL pourra opérer un prélèvement sur le fonds de roulement net en réutilisant ses possibilités de crédit.

Vu leur importance absolue, les amortissements et les provisions de l'Office s'avèrent être une source d'autofinancement non négligeable. Ils ont, en effet, connu une évolution croissante et relativement soutenue.

Le montant des amortissements et des provisions de l'Office était, en fin de compte, de 791.326.583 en 1985, de plus de 1.010.891.000 en 1987 avant d'atteindre pour l'exercice 1989 un montant de 1.500.340.135 FBu, soit un accroissement de 709.013.552 sur la période correspondant à une croissance d'environ 89.5% équivalant à un taux d'accroissement annuel moyen de 13.6%.

I.1.3.2. Les bénéfices conservés par l'Office.-

Les résultats de fin d'année sont affectés dans leur totalité:

- aux nécessités de financement interne de l'Office sous forme de bénéfices conservés;
- au paiement des impôts sur résultats -et éventuellement des dividendes à l'Etat.

Pour ce qui est des bénéfices conservés dans le compte de "Report à Nouveau", il y a lieu de remarquer que le montant conservé vient s'ajouter, pratiquement chaque année, au montant de bénéfices conservés les exercices antérieurs. Ainsi, à caractère illustratif, on constate que les bénéfices conservés par l'ONATEL sont en croissance continue quand bien-même cette dernière a relativement ralenti ces dernières années.

La rubrique des bénéfices conservés par l'Office était, en effet, de 342.098.113 FBu en 1985 et est passée à 516.466.825 FBu en 1987, soit une augmentation de 174.368.712 FBu en deux ans, correspondant à un taux de croissance annuel moyen de 14.7%.

I.2. La Gestion des Ressources Externes.

Alors que la précédente analyse a insisté sur les sources de financement interne à l'Office, la présente étudiera les sources de financement externe. Celles-ci sont, comme nous l'avons déjà souligné, celles procurées sous forme de dotations en fonds propres de l'Office ou octroyées à l'Office par un autre agent économique.

Parmi ces ressources, il convient de distinguer principalement:

- Les fonds propres de l'Office constitués par le capital initial, les réserves légales, le report à nouveau et les subventions d'équipement. Remarquons toutefois que les ressources des comptes de réserves légales et de report à nouveau, sans être directement des fonds externes, sont néanmoins générés par des fonds au départ extérieurs qu'il convient de ne pas éloigner les uns des autres, de façon étanche;

- Les capitaux empruntés à long et moyen terme (dettes à LMT);

- Les dettes à court terme.

Pour les deux exercices 1985 et 1987, la situation des ressources externes avait la structure suivante.

Tableau IV: La structure des ressources externes.-

Ressources ********** Exercices	Fonds Propres (F.P)	Dettes à long & moyen terme (DLMT)	Dettes à court terme (DCT)
1985	747.901.389	1.056.059.267	286.636.509
1987	850.004.442	2.086.374.069	380.803.609

SOURCE: Tableau construit à partir des documents du service comptable de l'ONATEL.-

Dans ce tableau, on remarque un accroissement sensible pour toutes les catégories dont le plus important est celui de l'endettement à long et moyen terme. En deux ans, les Dettes à long et moyen terme (DLMT) ont, en effet, augmenté de plus de 97.3% alors que les fonds propres (FP) et les dettes à court terme (DCT) augmentaient respectivement de 13.6% et de 32.3% seulement.

I.2.1 Les Fonds Propres.-

Les fonds propres sont par définition des capitaux apportés par les propriétaires de l'entreprise. Pour l'ONATEL, il s'agit du montant mis à la disposition de l'Office par l'Etat burundais en guise de capital initial. A ces capitaux de départ, il faut ajouter les bénéfices non distribués ou déduire toutes les pertes subies (résultats négatifs) selon les cas.

Les fonds propres de l'ONATEL sont constitués comme suit:

- Le capital entièrement apporté par l'Etat et qui s'élève actuellement à 295.993.911 FBu;
- Les réserves légales qui, ayant été de plus de 18 millions en 1985, sont passés successivement à 21.552.176 en 1986; 27.182.466 en 1987; 35.408.313 en 1988 et en 1989, soit un accroissement global sur cinq ans de 17.408.148 FBu correspondant à un taux de croissance de 14.5% par an;
- Les bénéfices non distribués constitués dans le compte de "Report à Nouveau" qui, à leur tour, semblent aussi avoir fait un accroissement substantiel en passant de 342.096.113 en 1985 à 409.491.323 en 1986, 516.466.825 en 1987, 672.757.919 FBu en 1988, soit une croissance d'un taux moyen annuel de près de 18.42%.

- Les subventions d'équipement qui, sans changer considérablement, sont pourtant d'une importance significative pour certaines années comme 1985 où elles ont été de 189.406.200 FBu. Néanmoins, pour les autres exercices, les subventions d'équipement octroyées par l'Etat ont varié entre le montant inférieur de 12.168.720 FBu (en 1988 et 1989) et la valeur de 30.541.860 FBu (en 1986). Par ailleurs, les subventions s'élevaient à 20.361.240 FBU en 1987.

I.2.2. Les emprunts à long et moyen terme.-

Nous prendrons les deux catégories d'emprunts (à long terme et à moyen terme) ensemble. D'ailleurs, la distinction entre crédits à long terme et crédits à moyen terme, tout comme ceux à court terme dans une moindre mesure, prête à discussion quant à leur durée limite.

Pour ce qui nous concerne, cette analyse rejoindra la considération que les dettes à long et moyen terme sont celles qui dépassent le cadre d'un exercice comptable (en réalité, la plupart de ces dernières dépassent cinq ans) et les dettes à court terme comme celles dont l'échéance est inférieure à une année.

Les prêts à long terme souscrits à l'Office sont généralement des prêts consentis par des organismes financiers spécialisés. Ceux-ci jouent le plus souvent le rôle d'intermédiaires et de "transformateurs" de placements à court terme du public en ressources à long terme pour les entreprises. En plus de leurs prêts directs, ces mêmes organismes interviennent également dans des mécanismes de crédits à moyen terme.

Parmi les emprunts à long et moyen terme de l'ONATEL, il faut distinguer :

- Les prêts consentis par les organismes financiers spécialisés dont les principaux sont:

  * Le projet Philips;
  * La Banque Mondiale (B.M);
  * La Caisse Centrale de Coopération Economique (C.C.C.E);
  * La Banque Nationale de Paris (B.N.P);
  * La Nio et BNP Amsterdam;
  * La MedioCredito;
  * Etc.

I.2.3. Les emprunts à court terme.-

Il s'agit des crédits consentis par le système bancaire installé au Burundi, des crédits des fournisseurs et des Administrations, des organismes nationaux et internationaux et d'autres emprunts divers dont les échéances ne dépassent pas une année comptable. Pour le moment, nous ne nous étendrons pas sur le processus d'endettement de l'ONATEL; nous y reviendrons ultérieurement pour une analyse plus détaillée.

Néanmoins, on ne pourrait s'empêcher de constater que, prises dans leur globalité, les dettes à long et moyen terme et celles à court terme de l'ONATEL ont évolué comme suit en 10^6 FBu.

Tableau V: Evolution des dettes à long et moyen terme et les dettes à court terme.-

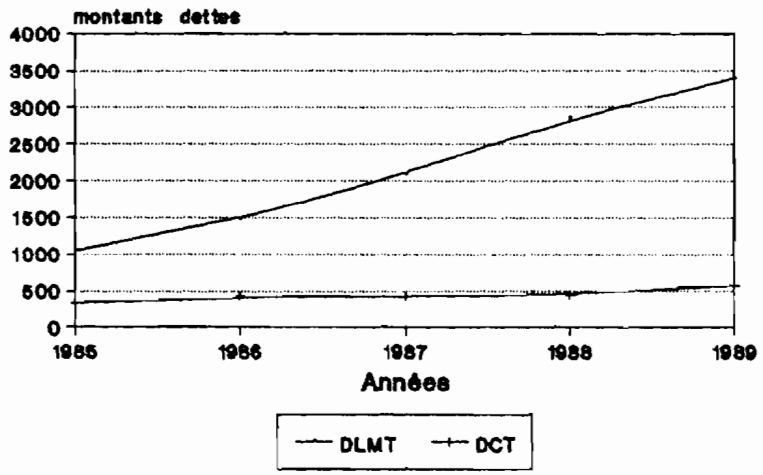
Années ********** Libellés	1985	1986	1987	1988	1989
Dettes à long & moyen terme (DLMT)	1.056	1.474	2.086	2.853	3.398
Dettes à court terme (DCT)	332	428	417	444	574

SOURCE: Tableau établi à partir des données comptables, Service "Comptabilité & Budgets", ONATEL.-

En termes relatifs, les emprunts à long et moyen terme sont plus importants que les dettes à court terme. En effet, l'ONATEL recourt plus aux dettes à long et moyen terme, et beaucoup moins aux dettes à court terme. Sur l'ensemble de la période, les premières sont passées de 1.056 millions à 3.398 millions entre 1985 et 1989, soit une augmentation de plus de deux fois. Parallèlement, les dettes à court terme passaient de 332 millions à 574 millions sur la même période.

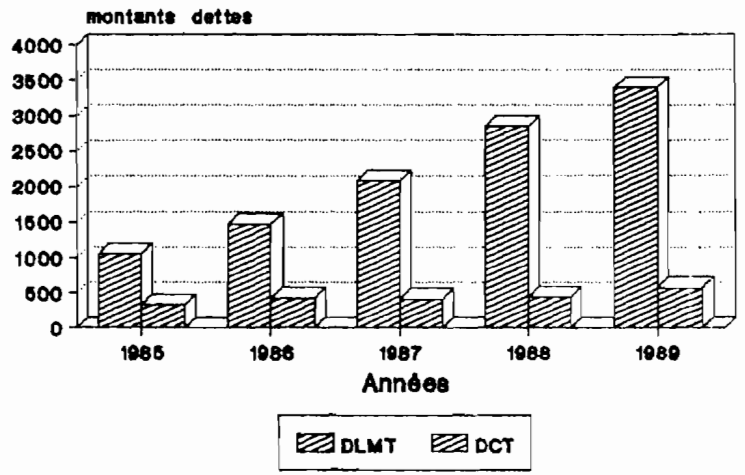
Ainsi, de façon générale, on remarque que les dettes à long et moyen terme et les dettes à court terme ont, toutes les deux catégories, connu une évolution comme cela transparaît des graphiques suivants.

GII: LES DETTES de l'ONATEL
de 1985 à 1989. (en Millions).



SOURCE: Informations du Tableau V.

GII: LES DETTES de l'ONATEL
de 1985 à 1989. (en Millions).



SOURCE: Informations du Tableau V.

La courbe des dettes à long et moyen terme accuse une allure plus élancée avec une croissance moyenne annuelle de 26.33%; celle des dettes à court terme est, par contre, plus faible avec une pente moyenne de 0.12.

A travers les pages précédentes, nous venons de voir la diversité des ressources de l'Office National des Télécommunications "ONATEL" pour le financement de ses activités. Nous allons voir dans la section qui suit l'affectation de ces ressources financières, autrement dit, leur utilisation dans la gestion de l'Office.

SECTION II: L'utilisation des ressources financières.

L'une des catégories de décisions les plus fondamentales que sont amenés à prendre la Direction de l'entreprise en général et le Directeur financier en particulier est la meilleure allocation des ressources.

> "Qu'allons-nous faire des fonds dont nous disposons (capitaux employés par l'entreprise) pour en faire le meilleur usage."[7]

Par cette question, Erich A. Helfert montre que, dans son effort de rentabiliser toujours davantage les capitaux disponibles, telle est la grande préoccupation que ne manquerait pas d'avoir tout responsable d'entreprise.

En général, beaucoup d'efforts et de discussions sont souvent nécessaires pour arriver à une allocation judicieuse des ressources disponibles et à la mobilisation des capitaux supplémentaires pour accroître les possibilités existant au sein de l'entreprise. En fin de compte, il est exceptionnel qu'une entreprise dispose de ressources et moyens supérieurs à ceux dont elle a besoin.

Dans ce qui suit, nous traiterons donc de l'affectation des ressources de l'Office et partant, des emplois qu'il fait de ces capitaux. Or, au niveau des emplois, il faut faire une distinction très nette entre les emplois provisoires ou intermédiaires et les emplois définitifs. De ce fait, nous aborderons cette analyse en deux points.

A. Les emplois définitifs.-

> "Les emplois définitifs des valeurs sont des emplois qui ne peuvent pas constituer une ressource par un flux ultérieur."[8]

---

[7] Erich A. Helfert, Méthode de Gestion Financière, Editions d'Organisation.

[8] JACOB G., Comptabilité Générale, Tome 1 P.21.

Un emploi définitif correspond donc à une consommation de valeurs ou une utilisation irréversible de valeurs. Comme emplois définitifs, nous verrons l'affectation des fonds de l'ONATEL aux besoins de gestion de ses opérations courantes c'est-à-dire l'utilisation des fonds dans le cadre de ses dépenses de fonctionnement.

B. Les emplois provisoires ou intermédiaires.-

> "Les emplois provisoires ou intermédiaires de valeurs sont des emplois qui peuvent, en principe, constituer une ressource par un flux ultérieur."[9]

A l'opposé des premiers, ces derniers ne correspondent pas à une consommation ou une utilisation irréversible mais plutôt à une capitalisation de fonds qui générera des intérêts (placements) ou à un investissement d'exploitation. Comme emplois provisoires, nous développerons essentiellement les opérations de l'Office relatives à l'orientation des investissements et des placements.

II.1. Les charges d'exploitation comme emplois définitifs des valeurs.

Il s'agit de la gestion des opérations courantes que nous analyserons à partir des prévisions et des réalisations budgétaires des frais de fonctionnement. L'évaluation des dépenses effectuées pour toutes les activités et par service est une pratique courante dans les services industriels et commerciaux.

A l'ONATEL, le principe est aussi le même. La gestion financière consiste donc à s'interroger sur le poids de chaque dépense, de faire un choix judicieux des dépenses prioritaires en vue d'atteindre une gestion efficiente des ressources suivant le principe de l'allocation rationnelle des ressources et moyens disponibles.

Le système budgétaire de l'Office combine à la fois le modèle budgétaire construit à partir de la Comptabilité Générale et celui construit sur base de l'organisation de l'entreprise. Les dépenses sont prévues par chaque service par extrapolation des tendances des années antérieures mais aussi avec référence aux nécessités nouvelles qui s'imposent.

En effet, le budget ne doit pas être seulement le reflet du passé mais doit tenir compte également de l'avenir (des prévisions de la conjoncture par exemple).Chaque chef de service soumet ensuite à son supérieur hiérarchique le rapport d'évaluation des besoins du service, lesquels sont pris en

---

[9] JACOB G., Comptabilité Générale, Tome 1 P.21.

considération dans l'élaboration des dépenses définitives par service.

II.1.1. Les dépenses du budget de fonctionnement.

Elles sont essentiellement constituées de catégories de dépenses nécessaires à l'exécution des activités habituelles de l'Office. Les principales rubriques des dépenses de fonctionnement sont les suivantes:

* Les frais de matières et fournitures consommées;
* Les frais de déplacement et de transport;
* Les frais des services extérieurs consommés;
* Les charges et pertes diverses;
* Les frais du personnel;
* Les impôts et taxes;
* Les charges financières et le remboursement du capital.

L'analyse de ces dépenses s'appuiera sur un tableau synthétique mettant en évidence leur évolution dans le temps. Mais, avant d'en arriver là, la comparaison des dépenses prévues et des dépenses réalisées nous permettra de pousser plus loin nos réflexions.

Tableau VI: Evolution des dépenses prévues et réalisées en FBu de 1987 à 1989.-

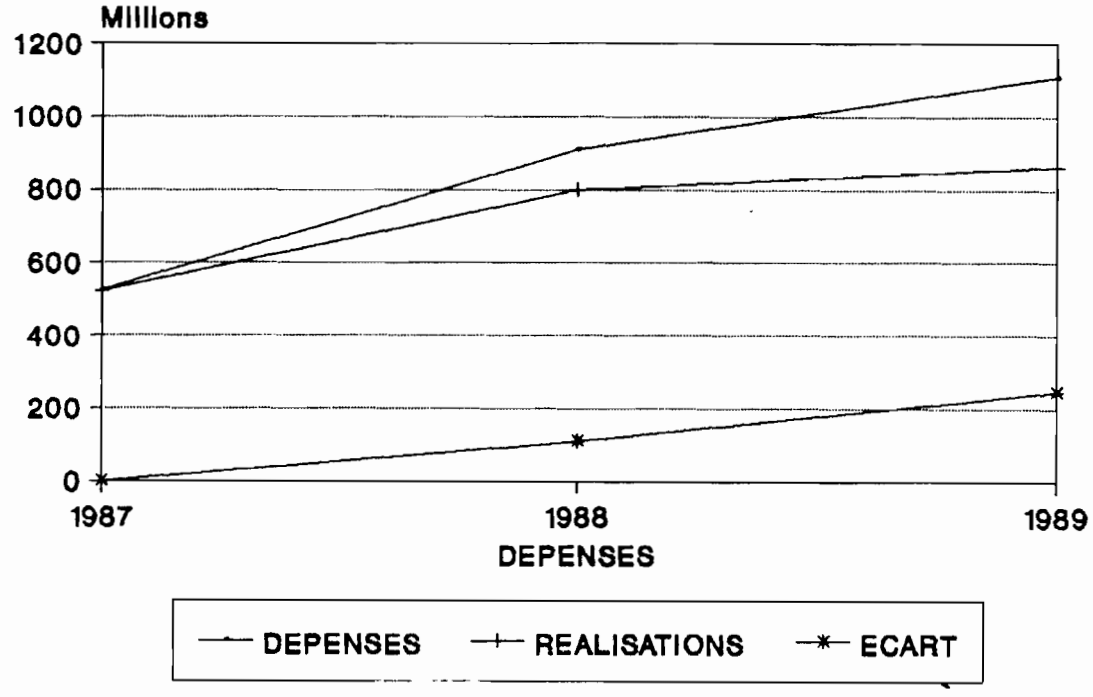
Années ********** Dépenses	1987	1988	1989
Dépenses prévues (1)	525.157.239	908.506.444	1.109.763.542
Dépenses réalisées (2)	522.905.984	798.625.566	863.877.859
Ecart (1-2)	251.255	109.880.878	245.885.683
Taux de réalisation (2/1)	99.57%	87.91%	77.85%

SOURCE: Tableau établi par nous-même à partir des états d'inventaire des dépenses prévisionnelles et réelles, Comptabilité ONATEL.-

Le caractère croissant des dépenses constatées sur ce tableau de contingence s'explique par l'augmentation des besoins auxquels l'ONATEL fait actuellement face. La lecture

de ce tableau montre qu'il y a une augmentation des prévisions de dépenses mais aussi des dépenses réalisées. Mais l'on constate également un élargissement de l'écart des réalisations et des prévisions. En effet, en valeurs absolues, celui-ci est passé de 251.255 à 245.885.683 FBu, soit un accroissement sur trois ans de 878.6%. Cette augmentation spectaculaire de l'écart entre les dépenses prévues et celles qui ont été réalisées peut être analysée dans le graphique ci-après.

GIII: LES PREVISIONS et LES REALISATIONS DE DEPENSES A L'ONATEL.



SOURCE: Données du Tableau VI.

Le graphique précédent montre que l'écart entre les prévisions et les réalisations n'a cessé de croître. Ceci semble être le fruit d'une prévision fantaisiste des dépenses que les services respectifs ne peuvent rendre effectives. L'exécution budgétaire semble poser un problème pour certains services de l'Office dû, pour l'essentiel, aux sommes faramineuses de leurs "budgets de complaisance".

En effet, les faibles taux d'exécution des budgets de l'Office signifient, en tout état de cause, que les objectifs monétaires fixés à chaque service sont loin d'être atteints.

Une telle situation résulte d'une véritable lutte compétitive des différents services à avoir une part plus importante de l'enveloppe budgétaire générale au moment du vote du budget de l'entreprise.

Ainsi, pour certains services, les objectifs en termes monétaires ne s'ajustent pas aux objectifs réels. L'absence d'un tel équilibre rend difficile la réalisation des taux d'exécution élevés. Quand bien-même les besoins réels du service sont assurés, il reste en revanche un excédent budgétaire important.

Par ailleurs, il n'est pas rare de constater dans les rapports et d'entendre dire dans les entretiens des employés de l'Office qu'"on a voté un budget qu'on ne saurait exécuter". Tout cet état de choses dénote des erreurs de prévision quand chaque service cherche à arracher un budget important au lieu de chercher à concrétiser ses objectifs à suivre afin d'exiger une enveloppe budgétaire proportionnelle.

II.1.2. La composition des dépenses de fonctionnement.

Comme nous l'avons déjà souligné brièvement, les grandes catégories de dépenses sont au nombre de sept, correspondant à des types de charges supportés par l'ONATEL différents.
Il s'agit:

- des Matières et Fournitures Consommées;
- des Transports et Déplacements;
- des Services Extérieurs;
- des Pertes et Charges Diverses;
- des Frais du Personnel;
- des Impôts et Taxes;
- des Charges Financières et du Remboursement du Capital.

Le poids et l'importance de chaque catégorie de charges sont mis en évidence dans le tableau suivant.

Tableau VII: Les dépenses par catégories de charges réalisées et par année.-

ANNEES ********** Catégories de charges	1987	1988	1989
1. Matières & Fourn. Consom.	40.128.932	33.039.691	111.189.475
2. Déplacements & Transports	9.369.908	4.592.278	13.641.693
3. Services Extérieurs	219.799.903	188.847.191	191.064.274
4. Charges & Pertes Diverses	10.255.353	12.333.443	11.063.378
5. Frais du Personnel	131.833.076	149.325.992	163.304.071
6. Impôts & Taxes	75.282.567	102.841.915	65.525.873
7. Charges Financières et Remboursement du Capital	42.296.658	251.224.617	277.925.504
8. Divers	-	45.430.358	30.273.841

SOURCE: Tableau élaboré à partir des données comptables, Comptabilité ONATEL.-

Du tableau précédent, on remarque que la plus grande partie des dépenses s'oriente, d'une façon générale, vers les services extérieurs, les frais du personnel et le remboursement au service de la dette.

Pour la plupart des catégories de dépenses énoncées ci-haut, il y a autant de variations à la baisse que d'augmentations: ceci est évident d'autant que les charges supportées sont fonction des activités prévues et exécutées, et qui peuvent être importantes d'une année à l'autre.

Néanmoins, le service de la dette (remboursement des intérêts et du principal) semble inquiétant parce qu'il continue à croître. On remarque qu'il est passé de 42.291.658 FBu en 1987 à 277.925.504 en 1989. En outre, il avait été de

251.224.617 FBu en 1988. On se rend ainsi compte de la rapidité de cette croissance. Sur la période 1987 / 1989, elle a été de 235.633.846 FBu, soit une augmentation d'un taux annuel moyen de 87.3%.

Il serait donc tout à fait justifié d'en être pessimiste si l'on regarde de près le processus d'endettement de l'Office. On peut prévoir avec peu de risques de se tromper un service de la dette beaucoup plus alourdi d'intérêts dans l'avenir, qui risquera de compromettre significativement les facilités de financement dont dispose actuellement l'Office.

II.1.3. Le rapprochement des recettes et des dépenses.

Les recettes de l'entreprise constituent ses moyens privilégiés pour faire face à ses besoins. Et, la balance des recettes et des dépenses permet d'apprécier les possibilités offertes à l'Office pour autofinancer ses projets. Le tableau suivant montre bien la couverture des recettes réalisées aux dépenses nécessitées par les activités.

Tableau VIII: Les recettes et les dépenses réalisées par l'ONATEL de 1987 à 1989.-

Années ********** Libellés	1987	1988	1989
Recettes (1)	784.032.412	777.916.877	1.605.383.197
Dépenses (2)	522.905.984	798.625.566	863.877.859
Ecarts (1-2)	261.126.428	(20.708.689)	741.505.338
Taux de couverture (1/2)	149.9%	97.7%	185.9%

SOURCE: Service "Comptabilité & Budgets", ONATEL.-

En comparant les recettes et les dépenses réalisées, nous constatons que l'ONATEL a, tous les exercices, réalisé des recettes capables de couvrir l'intégralité de ses dépenses. Même l'exercice 1988 n'accuse, en réalité, aucun déficit des recettes par rapport aux dépenses. Nous attirerons l'attention du lecteur que les recettes figurant dans le tableau précédent ne reflètent pas la situation de fin d'année, mais plutôt

celle du 31 Octobre (donc absence de prise en compte des deux derniers mois de l'exercice).[10]

Remarquons qu'il est probable que cet écart soit plus considérable parce que les recettes ne sont pas équiréparties sur l'exercice, plus de rentrées étant plutôt concentrées à la fin de l'exercice.

Si l'on en revient aux résultats globaux du tableau, on remarque que l'Office dégage un surplus. Mais, nous ne saurions véritablement parler de l'existence de surplus qu'après déduction des dépenses du budget d'investissement car les dépenses jusqu'alors considérées sont celles du budget de fonctionnement -et les seules.

Par ailleurs, le surplus qui résulte des écritures ne correspond toujours pas au surplus réel de l'exercice. Plusieurs raisons peuvent être avancées. L'ordre de classement des pièces justificatives est un facteur important pour faciliter un enregistrement rigoureux des opérations de dépenses. Or, un tel classement rigoureux fait parfois défaut. Il est ainsi possible que certaines dépenses soient effectuées et non enregistrées directement.

Parfois encore, on hérite de la période précédente des pièces qui arrivent à la Comptabilité après la date de clôture de l'exercice. Et ce retard fausse les dépenses effectuées au cours de la période, soit que les écritures de correction ne sont pas convenablement faites, soit alors qu'elles n'interviennent même pas.

---

[10] NOTE: Les recettes de Novembre et de Décembre ont tout à fait échapper à nos investigations parce que les informations y relatives n'étant pas disponibles, il est quasi-impossible de reconstituer leur montant.

On peut néanmoins faire un ajustement statistique (extrapolation linéaire) des recettes de 10 premiers mois, ce qui, sans exprimer exactement la réalité nous permettra pourtant de la rapprocher. Par extrapolation donc, ces recettes peuvent être estimées à 933.500.250 FBu à la fin de l'année.

Il en résulterait que l'écart entre les recettes et les dépenses, au lieu d'être déficitaire de plus de 20 millions, serait plutôt excédentaire de 134.874.686 FBu (correspondant ainsi à un taux de réalisation de 116.8%.

Il en résulte que les dépenses sont soit sous-estimées, soit surestimées suite à l'inexactitude des écritures qui, a priori, ne reposent sur aucune pièce justificative, ou encore au double enregistrement des mêmes pièces (double écriture comptable des pièces non classées après usage).

Enfin pour terminer, rappelons qu'une fois les recettes rassemblées, elles sont ensuite affectées à plusieurs utilisations. Nous venons de voir l'affectation d'une partie des recettes aux dépenses de fonctionnement. L'autre partie des recettes est affectée aux investissements et aux placements des capitaux. Cette partie de recettes nous intéressera particulièrement dans ce qui suit à savoir: l'affectation au budget extraordinaire et d'Investissement.

II.2. L'orientation des investissements et mode de placements des capitaux de l'Office.

"Investissez, investissez, il en résultera quelque chose."[11]

C'est ainsi que J.M Keynes résumait l'impérieuse nécessité de l'investissement pour l'économie dans son ensemble (au niveau macro-économique) et pour l'entreprise en particulier (au niveau de la micro-économie). Parce qu'il est, à la fois, un moyen d'allocation des ressources rares et le moteur de la croissance, l'investissement constitue une variable de décisions stratégiques tant au niveau de la politique nationale que de la gestion d'entreprise.

M. Bertonèche et J. Teulié [12] intervenant dans le même sens apprécient qu'au niveau micro-économique et donc de l'entreprise, la décision d'investir relève d'une grande gymnastique intellectuelle et beaucoup de questions, auxquelles il n'est pas toujours aisé de répondre, se posent.

- Quoi investir?
- Où investir?
- Comment investir?
- Quand investir?, ...

Ce sont ces mêmes questions qui reviennent dans la gestion des investissements de l'ONATEL en vue d'augmenter sa rentabilité. Tout le personnel de l'Office doit donc contribuer à la réussite de cet objectif. A ce sujet, J.R. Hicks dit:

---

[11] J.M. KEYNES cité par Bertonèche M. et Teulié J., Théorie et Gestion Financières, Presses Universitaires de France (P.U.F) 1976 P.119.

[12] Bertonèche M. et Teulié J., Théorie et Gestion Financières, P.U.F 1976.

> "... les chances de réussite d'un investissement donné (en capital aussi bien qu'en travail) dépendent de l'efficacité avec laquelle tous ceux qui travaillent dans la même entreprise contribuent à l'investissement en question." [13]

Pour approfondir ces réflexions, ce paragraphe sera étudié en deux points:

1°) L'orientation des investissements de l'Office;
2°) Le mode de placement de ses capitaux.

II.2.1. L'orientation des Investissements.-

Les principes de base qui guident toute décision d'investissement demeurent la disponibilité des fonds, la nécessité d'expansion des activités et le minimum de risque, les profits ou la rentabilité de l'investissement. Les investissements de l'ONATEL sont essentiellement des investissements de remplacement, de modernisation et d'expansion.

Si l'on analyse les statistiques du budget d'investissement de l'Office, on constate que les taux de réalisation des prévisions budgétées sont, dans l'ensemble, faibles. A l'origine de cette faiblesse, il y a plusieurs explications. Il n'existe pas, en effet, de ressources propres au budget d'investissement. Les deux types de budgets (d'investissement et de fonctionnement) ont une seule et même enveloppe de recettes. Réaliser les dépenses d'investissement correspond donc à comprimer les dépenses de fonctionnement, et vice-versa.

Or, c'est au budget de fonctionnement que l'ONATEL a toujours accordé beaucoup plus d'importance. Cette procédure de priorité ne permet pas souvent l'exécution des prévisions du budget d'investissement, et suivant l'importance des dépenses de fonctionnement de l'exercice considéré, les réalisations d'investissement s'en trouveront significativement affectées.

Dans ces conditions, pour combler le vide qui se crée, l'ONATEL recourt alors au financement extérieur par des emprunts à long terme. Beaucoup de bailleurs participent à de grands investissements de l'ONATEL. L'importance de ses engagements avec les bailleurs sera présentée ultérieurement.

---

[13] J.R. Hicks, La Théorie du Profit et de l'Incertitude, Economica Londres 1931 P.185.

Remarquons néanmoins en passant que parmi les grands projets d'investissement de l'Office réalisés avec des dettes à long et moyen terme, nous signalerons notamment:

- Les projets d'expansion à l'intérieur du pays;
- Les équipements en publiphones électroniques;
- Le financement du nouveau central numérique pour accroître la capacité de prestation;
- La participation au financement d'une antenne parabolique pour les télécommunications intérieures.

L'insuffisance des moyens financiers nécessaires pour financer le budget d'investissement prouve l'impérieuse nécessité d'un financement extérieur. Pour montrer l'impact de ce financement incomplet, la comparaison des prévisions et des réalisations dans un tableau de synthèse serait, à notre avis, plus explicite.

Tableau IX: Les dépenses d'investissement prévues et réalisées sur la période 1987 / 1989.-

Années ********** Montants	1985	1986	1989
Prévisions (1)	798.334.439	73.540.000	522.051.744
Réalisations (2)	611.525.838	13.826.655	420.204.071
Ecart (1)-(2)	186.808.601	59.713.345	101.847.673
Taux de réalisation (2/1)	76.61%	18.8%	80.49%

SOURCE: Tableau établi avec les données du Service "Comptabilité & Budgets", ONATEL.-

Comme il apparaît clairement de ce tableau, il est difficile de dégager une tendance precise des dépenses d'investissement de l'ONATEL. Ces dernières fluctuent d'une année à une autre parce que les dépenses de fonctionnement sont plus prioritaires d'une part, parce qu'elles dépendent de l'importance des recettes réalisées -tout au moins partiellement- et au programme national d'extension des Télécommunications.

Il en résulte des fluctuations permanentes, souvent très importantes comme le montre le tableau précédent. Les

réalisations passent successivement d'un montant de 611.525.838 FBu en 1986; chutent ensuite à 13.826.655 FBu (seulement) en 1987. Ensuite en 1989, elles sont passées à 420.204.071 FBu.

Par ailleurs, les dépenses d'investissement sont plus importantes certaines années pour répondre aux décisions et besoins gouvernementaux ponctuels, de modernisation des équipements de télécommunication suite à un événement politique d'importance nationale (cas des sommets internationaux, visites de hautes personnalités,...).

II.2.2. Mode de placement et de gestion des valeurs.

L'Office doit veiller à ce que ses placements répondent aux trois critères suivants: la rentabilité, la mobilité et la sécurité. Il a ainsi mis à la disposition des institutions financières et/ou commerciales des placements générateurs d'intérêts ou de dividendes. Il tient ses placements de capitaux sous forme:

- de participations;
- de dépôts à terme ou à préavis;
- de dépôts courants (c'est-à-dire des dépôts à vue auprès des institutions bancaires).

II.2.2.1 Les Participations.

L'Office participe aux capitaux des institutions publiques ou mixtes, privées ou bancaires. C'est le cas de ses participations de 15.250.000 FBu à la BANCOBU et de 22.000.000 FBu à la Meridian Burundi Bank (M.B.B). Toutefois, remarquons que ce mode de placement n'est pas souvent exploité par l'Office pour la capitalisation de ses fonds. La préférence revient plutôt aux dépôts bancaires (les placements à terme et les placements à vue).

II.2.2.2. Les Placements à Terme.-

Ce mode de placement, le plus usité à l'Office, permet de mieux sauvegarder la sécurité des capitaux et leur mobilité. Si les taux d'intérêts diminuent, l'Office retire son placement à l'échéance pour l'Orienter vers une autre institution beaucoup plus rémunératrice (qui a des taux d'intérêts plus élevés).

Les principaux placements de l'ONATEL sont essentiellement concentrés dans les institutions bancaires suivantes:

* A la CAMOFI pour 285.000.000 FBu;
* A la SBF pour 230.000.000 FBu;
* A la MBB pour 100.000.000 FBu;
* A la BANCOBU pour 150.000.000 FBu;
* A la BRB pour 145.000.000 FBU sous forme de certificats du Trésor.

Ainsi par exemple, la situation des placements à terme de l'ONATEL, leur composition et les conditions de placement étaient les suivantes à la fin de l'exercice 1989.

Tableau X: La situation des placements à terme de l'Office National des Télécommunications.-

Indications ********** Institution	Montants	Termes	Taux	Echéances
1. CAMOFI	285.000.000	2 ans	9.00%	31/10/1991
2. SBF	80.000.000	6 mois	5.75%	16/03/1990
	50. - -	12 ,,	7.00%	29/12/1990
	50. - -	2 ,,	5.00%	13/01/1990
	50. - -	3 ,,	[illegible]	24/01/1990
	230.000.000			
3. BANCOBU	100.000.000	1 mois	4.50%	31/01/1990
	50. - -	3 ,,	,,	31/03/1990
	150.000.000			
4. MBB	50.000.000	3 mois	5.50%	18/03/1990
	50. - -	,,	,,	27/02/1990
	100.000.000			
5. BRB (sous forme de certi- ficats du Trésor)	100.000.000	1 mois	6.00%	28/01/1990
	30. - -	,,	6.50%	28/01/1990
	15. - -	,,	5.50%	28/01/1990
	145.000.000			

SOURCE: Tableau reconstitué à partir des informations du Service de la Comptabilité et des budgets de l'ONATEL.-

Les termes échus, les placements sont souvent reconduits dans les mêmes conditions (14).

14 En matière de souscription aux certificats du trésor, la non remise du titre à l'échéance est considérée par la BRB comme un acte de volonté de son client en faveur d'une tacite reconduction du dépôt.

Sinon, le déplacement du dépôt d'une institution à une autre est signe évident d'une orientation vers de meilleures conditions (taux élevés).

En outre, dans le tableau précédent, les échéances semblent être courtes, néanmoins, la fréquence des reconductions de dépôts nous poussent à croire que la grande partie de cette somme placée à terme d'un montant total de 760.000.000 FBu restera longtemps dans ces mêmes institutions, générant ainsi plus d'intérêts. Par exemple, pour les dépôts CAMOFI, ils avaient déjà généré plus de 11.900.000 FBu d'intérêts au début de l'exercice 1987 en raison d'un placement total de 170.000.000 FBu durant l'exercice.

II.2.2.3. Les Dépôts à Vue.-

En plus des participations et des placements à terme, l'ONATEL tient aussi des dépôts à vue à la BRB et à la Poste. Ce mode de placement n'est pas courant sauf dans les deux institutions qui présentent, pour l'Office, des facilités particulières dans ses activités.

Les comptes à la BRB sont nécessaires pour ses opérations à l'importation; et les comptes CCP trouvent leur nécessité dans les paiements des clients; ceux-ci entretenant souvent des comptes CCP, le règlement de leurs factures s'en trouve plus aisé.

Il convient de remarquer que ces placements à vue, tout comme les précédents, ont aussi connu une évolution. Il y avait, en effet, 51.146.128 FBu sur le compte CCP de l'ONATEL et 80.936.830 FBu aux comptes BRB en 1987, qui sont passés en 1988 respectivement à 71.070.697 et 147.464.022 FBu.

II.2.3. Bilan de la gestion des valeurs de l'ONATEL.

Il sied de souligner ici l'importance de toute décision d'investissement.(15) La décision d'investir, pour une entreprise est, à la fois, une décision importante, parce qu'elle détermine désormais l'avenir de l'entreprise, et une décision complexe.

Elle est une décision importante parce qu'elle engage l'entreprise à long terme et elle est risquée du fait qu'elle est irréversible même si l'on parle aujourd'hui de désinvestissement.

La complexité résulte, quant à elle, du fait qu'il ne faut pas considérer l'investissement comme un acte isolé parce qu'il s'agit de choisir entre plusieurs alternatives

---

15 J.R. Hicks, La Théorie du Profit et de l'Incertitude, Economica Londres 1931.

mutuellement exclusives. La question est alors de savoir quel sera le résultat de "mon" investissement dans chacun des scénarii? Ce résultat est-il le plus optimal?...

Pour l'ONATEL, il faut remarquer que les placements (participations, placements à terme, dépôts à vue) pris dans leur ensemble ont un rendement réel satisfaisant comme le montre l'évolution des produits financiers dégagés. En effet, les intérêts et dividendes reçus par l'ONATEL pour la période 1985 à 1989 étaient constitués comme suit:

Tableau XI: Le rendement des capitaux investis par l'ONATEL de 1985 à 1989.-

Montants ********** Années	Intérêts et Dividendes	Montants Investis	Rendement en %
1985	18.370.000	290.262.000	6.3%
1986	33.316.667	310.267.000	10.7%
1987	20.450.000	475.267.000	4.3%
1988	34.679.696	742.517.000	4.7%
1989	76.485.518	947.528.000	8.1%

SOURCE: Tableau élaboré à partir des états de syntnèse.-

Ces trois modes de placement ne sont pas de rentabilité identique ni de même importance. Ainsi, il serait plus rationnel d'écarter celui qui est moins important et moins rentable pour plus d'efficacité dans la gestion des valeurs. Les dépôts à vue tenus à la BRB et à la Poste sont particulièrement nécessaires pour faciliter les activités de l'ONATEL en ce qui concerne notamment les exportations par le biais de la BRB et le recouvrement des créances sur abonnés pour les clients de l'Office qui entretiennent des comptes à la poste.

Quant aux de placement en participations, il accuse un rendement satisfaisant qu'on ne saurait envisager mettre fin au placement lorsque la MBB et la BANCOBU, par exemple, sont des institutions financières très rentables.

Pour ce qui est des dépôts à terme, les fluctuations des taux d'intérêts débiteurs de tels placements est très importante et l'offre souvent faite à des taux très bas, soit

une moyenne de 9% à la CAMOFI, 6% à la SBF, 4.5% à la BANCOBU, 5.5% à la MBB et 6% à la BRB.

Etant donné les taux d'inflation et la nécessité de la sécurité des fonds, le mode de placement à terme ne justifie pas son opportunité et l'Office devrait, par conséquent, y renoncer. Les fonds habituellement placés à terme seraient alors gérés de façon beaucoup plus rationnelle; soit directement engagés comme dépenses au lieu de recourir aux emprunts extérieurs par exemple.

En définitive, on peut dire que la gestion des valeurs à l'ONATEL est, dans son ensemble, satisfaisante. Mais, l'Office devait dans toute logique recourir aux modes de placement les plus efficaces et les plus rentables: les dépôts à vue parce que nécessaires à son activité; et les participations. Il devrait, en revanche, renoncer au placement à terme pour plusieurs raisons:

- Les taux d'intérêts sont pas alors que les taux d'inflation sont toujours et sans cesse croissants. Ce qui engage la sécurité des fonds;

- Le placement à terme ne répond pas au critère de mobilité des fonds parce qu'il immobilise les capitaux de l'Office au moins jusqu'à l'échéance;

- L'Office recourt à des fonds extérieurs généralement beaucoup plus onéreux alors qu'il aurait pu utiliser ses propres fonds. En effet, étant donné les taux réels d'inflation, les placements à terme ne répondent nullement au critère de rentabilité.

* *
* * * *

C H A P I T R E D E U X I E M E

LA STRUCTURE FINANCIERE DE L'OFFICE NATIONAL DES TELECOMMUNICATIONS "ONATEL"

" On peut réussir dans l'industrie par intelligence, par habileté ou par hasard. Mais, on ne réussit pas sans travail. Tous les grands maîtres de l'industrie ne sont pas intelligents, tous ne sont pas habiles, tous ne sont pas veinards,... mais tous sont de grands travailleurs."

DETOEUF

CHAPITRE II: LA STRUCTURE FINANCIERE DE L'ONATEL.-

La structure financière d'une entreprise se révèle être en quelque sorte le panorama de ce qui est d'une part l'ensemble des "acquis" de l'entreprise matérialisé par le volet d'Actif, et d'autre part, les moyens de financement de l'entreprise représentés par les capitaux permanents et les dettes à court terme.

Le développement de ce chapitre sera axé autour de trois points importants à savoir:

- L'analyse statique et dynamique des bilans de l'Office, d'abord;
- La restructuration des bilans par grandes masses financières, ensuite;
- L'étude de l'équilibre financier, enfin.

SECTION I: Analyse dynamique des bilans.

I.1. Etude descriptive des postes des bilans de l'ONATEL.

Pour réaliser cette étude, l'on partira de la notion même de bilan. Par définition, le bilan d'une société est considéré comme étant une photographie instantanée de la société à un moment donné. Autrement dit, c'est un état de ce que l'entreprise possède (Actif) et de ce qu'elle doit (Passif).

Au Passif du bilan se trouve l'origine des fonds que l'entreprise utilise, c'est-à-dire qu'il y figure toutes les dettes de l'entreprise envers les tiers. Dans ce volet, on distinguera les capitaux permanents et les dettes à court terme.

A l'Actif figurent les divers emplois, l'utilisation de ces fonds reflétant le patrimoine acquis par l'entreprise. Ce volet comprend l'Actif Immobilisé et l'Actif Circulant.
Dans cette analyse, il s'avère plus judicieux de partir de quelques notions préliminaires qui constituent la base de la Comptabilité.

Lors de la clôture d'un exercice comptable, généralement à la fin de l'année civile (même si certaines sociétés ne se conforment pas au principe pour plusieurs raisons notamment les spécificités de leurs activités), l'équilibre arithmétique entre l'Actif et le Passif intervient par le résultat net de la période (bénéficiaire ou déficitaire).

Alors que le bénéfice compense l'écart négatif du Passif par rapport à l'Actif, en cas de perte, cet excédent de poids s'ajoute à l'Actif. Qu'il vienne au Passif ou à l'Actif selon les cas, le résultat de la période est placé en bas du bilan.

Par ailleurs, le principe général de la Comptabilité stipule qu'au Passif comme à l'Actif, les éléments soient rangés selon un ordre relatif à leur durée. C'est ainsi que ceux du Passif sont classés par ordre d'exigibilité croissante et ceux d'Actif par ordre de liquidité croissante.

Au terme de ces considérations tout à fait générales sur les bilans, il convient d'analyser de façon plus détaillée les différents postes des bilans de l'ONATEL. L'étude ci-haut brièvement esquissée insistait tout particulièrement sur leur nature et leur composition.

Les lignes qui suivent porteront sur l'évolution temporelle tant des comptes d'Actif que ceux du Passif. Une telle procédure se justifiant par le fait que la comparaison des bilans annuels successifs constitue un véritable film de la structure financière de l'Office et permet de juger pertinemment la marche des "affaires" et la politique financière suivie par les dirigeants au cours de la période considérée.

I.2. Analyse dynamique des Bilans.

L'analyse dynamique des postes du bilan sur plusieurs années nous permettra de tirer des conclusions pertinentes sur deux éléments importants:

- La composition et l'importance de chaque masse dans le bilan et à un moment donné;
- L'évolution de chaque rubrique du bilan dans le temps.

Dans ce paragraphe, nous baserons nos analyses et observations sur des tableaux récapitulatifs de l'Actif et du Passif des bilans de l'ONATEL sur la période 1985-1989. Ainsi nous développerons les deux volets suivants:

- L'analyse de l'évolution des rubriques d'Actif d'abord;
- Celle de l'évolution des rubriques du Passif ensuite.

I.1.2. L'évolution des rubriques d'Actif.

Les bilans regroupent les principaux comptes d'Actif en quatre grands postes:

1°) Les Immobilisations;
2°) Les Valeurs d'Exploitation;
3°) Les Valeurs Réalisables et Disponibles;
4°) Les Comptes de Régularisation d'Actif.

A ces derniers viennent souvent s'ajouter deux autres postes selon d'une part l'importance des frais et valeurs incorporels immobilisés et d'autre part, l'existence d'un

résultat négatif. Etant donné que les deux postes ne figurent respectivement qu'une seule fois dans les bilans de l'ONATEL, notre analyse articulera sur les quatre postes présentés dans le tableau reconstitué ci-après.

Tableau XII: Evolution des Actifs des Bilans de l'ONATEL de 1985-1989 (en 10^3 FBu).-

INTITULES	1985		1986		1987		1988		1989	
	Montants	%	Montants	%	Montants	%	Montants	%	Montants	%
Frais et Valeurs Incorp. Immob.										
Frais Immobil.	-		-		-		2243.565		-	
Immobilisations Corporelles										
Terrains	9.000		9.000		9.000		9.000		9.000	
Autres Immob. Corporelles	681.119		1.063.434		1.515.462		1.842.488		2.018.464	
Immobilisations en cours	3.504		17.646		-		-		-	
Autres Valeurs Immobilisées										
Commandes d'équipements	608.192		378.497		706.169		186.489		392.069	
Dépôts et cautionnements	262		267		267		267		278	
Participations	290.000		310.000		475.000		37.250		37.250	
Total des Immobilisations	1.592.077	70	1.778.884	62	2.705.898	75	2.319.059	53	2.457.061	50
Valeurs d'Exploitation										
Stock magasin	20.237		151.113		92.156		308.269		366.508	
,, en cours	-		45.095		-		-		-	
Total Valeurs d'Exploitation	20.237	0.9	196.208	6.9	92.156	2.6	308.269	7.0	366.508	7.4
Valeurs Réalisables et Disponib.										
Clients	457.945		421.101		589.320		786.360		668.134	
Clients douteux	17.828		71.798		15.741		9.534		11.803	

Tableau XII: Evolution des Actifs des Bilans (Suite).-

INTITULES	1985		1986		1987		1988		1989	
	Montants	%	Montants	%	Montants	%	Montants	%	Montants	%
Valeurs Réalisables & disponibles (Suite)										
Compte du Personnel	746		384		77		220		302	
Etat-Impôts	19.751		34.222		28.528		54.040		16.854	
Administrations confrères	9.292		9.498		-		-		-	
Débiteurs divers	1.574		279		680		-		-	
Chèques à encaisser	121		-		372		-		-	
Chèques sans provision	1.081		2.233		3.595		6.815		5.680	
Banques	47.395		242.290		154.377		826.192		1.147.851	
Caisses	75.320		56.636		13.776		4.880		115.833	
TOTAL	631.052	23	838.442	29	806.448	22	1.724.448	40	1.966.457	40
Régularisation d'Actif										
Montants payés d'avance	31.618		51.019		-		-		-	
Produits à recevoir	-		-		-		5.315		55.639	
TOTAL	31.618	1	51.019	2	-	-	5.315	0.1	55.639	1
Résultat	-		-		-		-		-	
TOTAL ACTIF	2.274.985	100	2.864.513	100	3.604.518	100	4.360.683	100	4.937.003	100

SOURCE: Tableau établi par nous-mêmes à partir des états de synthèse.-

I.2.1.1. Les Immobilisations.-

D'une manière générale, on constate que les immobilisations de l'ONATEL ont connu une diminution en valeurs relatives du total d'actifs en passant de 69.98% en 1985 à 49.76% en 1989. On serait donc tenté de croire que les immobilisations de l'Office vont en diminuant. Néanmoins, une analyse minutieuse des valeurs absolues aboutit aux conclusions inverses. En effet, la croissance négative des valeurs relatives tient du fait qu'il y a un accroissement rapide des totaux d'actifs qui sont passés, sur l'intervalle de cinq ans, de 2.274.985.017 en 1985 à 4.937.003.361 FBu en 1989, soit un accroissement de plus de 117%.

En revanche, la croissance, l'importance et le poids des immobilisations en valeurs absolues dénotent la priorité accordée au renforcement toujours plus accru du potentiel immobilisé tant pour suivre le progrès technologique que pour satisfaire davantage une clientèle sans cesse croissante.

Cette situation résulte notamment de l'accroissement des immobilisations corporelles de 681.119.308 FBu en 1985 à 2.018.464.468 FBu en 1989, soit plus de 300%.

I.1.1.2. Les Valeurs d'Exploitation.-

A l'ONATEL, ces valeurs sont essentiellement constituées de stocks en magasin et/ou en cours de route pour les commandes non encore livrées. De ce fait, il est évident que leur poids dans le total de l'Actif soit négligeable du fait de la nature même des activités de l'Office. Les stocks en magasin ne sont enfin de compte que des biens et fournitures nécessaires à l'exploitation comme les pièces de rechange, des matières et fournitures à consommer etc.

Néanmoins, l'on peut remarquer que globalement, les valeurs d'exploitation ont connu une augmentation sur toute la période en passant en l'occurrence de 20.237.194 à 366.503.272 FBu, soit en pourcentage, un accroissement de plus de 711% sur cinq ans seulement; équivalant à un taux d'accroissement annuel moyen de 78.48%.

I.2.1.3. Les Valeurs Réalisables et Disponibles.-

Elles constituent le deuxième poste le plus important après celui des immobilisations. A la lecture du tableau précédent, on constate qu'elles ont connu une augmentation tant en valeurs absolues qu'en valeurs relatives en passant respectivement de 631.052.452 à 1.966.456.903 FBu soit de 22.74% à 39.83% sur la période 1985/1989.

L'importance de cette rubrique provient en l'occurrence de la provision du compte clients qui n'a jamais descendu en dessous de 400 millions ainsi que celle des comptes bancaires (B.R.B, CCP, BANCOBU,..). La faiblesse du compte "Caisses" dans le disponible est quant à elle la conséquence directe de la généralisation des opérations financières interbancaires (virements, chèques, effets de commerce,etc.).

I.2.1.4. Les Comptes de Régularisation d'Actif.-

Les comptes de régularisation d'actifs représentent des dépenses de l'Office, qui, à la fin de l'exercice, ne sont pas encore réalisées. Il en est de même des produits qui, à ce moment, ne sont pas encore réalisés en recettes effectives. L'analyse du tableau précédent montre que le poids des comptes de régularisation d'actif est resté faible par rapport aux totaux des actifs respectifs, soit d'une valeur relative oscillant autour de 1% sur toute la période (1985-1989).

En outre, l'accroissement en valeurs absolues résulte de l'importance des engagements extérieurs dont les montants sont souvent comptabilisés avant la clôture de l'exercice alors que la fourniture interviendra l'exercice suivant. Il importe de remarquer, par ailleurs, que l'exercice 1987 n'a pas nécessité de régularisation tant pour les montants payés ou comptabilisés d'avance que pour les produits à recevoir.

I.2.2. L'Evolution des Comptes de Passif.-

Comme pour l'analyse des comptes d'actif, nous partirons également des données du tableau récapitulatif des passifs des bilans des exercices de 1985 à 1989. La reconstitution ou présent tableau de synthèse élaboré ci-après nous permettra d'approcher, en rapport avec celui des actifs, l'étude de l'équilibre financier.

Tableau XIII: Evolution des Passifs des Bilans de l'ONATEL de 1985 à 1989 en 10^3 FBu.-

INTITULES	1985		1986		1987		1988		1989	
	Montants	%	Montants	%	Montants	%	Montants	%	Montants	%
Capitaux Permanents										
Capital initial	208.394		295.994		295.994		295.994		295.994	
Réserves Légales	18.005		21.552		27.182		35.408		35.408	
Report à Nouveau	342.096		409.491		516.467		672.758		621.096	
Subventions d'équipement	189.406		30.542		20.361		12.169		12.169	
Emprunts à LT	1.045.624		1.461.392		2.070.302		2.833.261		3.375.763	
Cautions des Clients	10.435		12.654		16.072		20.296		22.480	
Total Capitaux Permanents	1.813.963	80	2.231.625	78	2.946.379	82	3.869.886	89	4.362.911	88
Dettes à CT										
Fournisseurs Locaux	5.975		9.489		17.803		4.100		5.490	

... / ...

Tableau XIII: Evolution des Passifs des Bilans (Suite).-

INTITULES	1985		1986		1987		1988		1989	
	Montants	%	Montants	%	Montants	%	Montants	%	Montants	%
Dettes à CT (suite)										
Fournisseurs étrangers	-		-		-		-		38	
Personnel	-		437		8		732		877	
I.P.R	-		1.265		895		1.139		1.313	
Organismes Nationaux	4.271		2.331		981		1.167		1.237	
Organismes Etrangers	2.422		3.919		23		159		186	
Gouvernement OTB	-		-		-		-		94	
Administrations Confrères	188.427		282.052		173.176		141.220		167.186	
Créditeurs Divers	1.542		1.479		1.595		2.155		1.366	
Emprunts < 1 an	84.000		84.000		186.324		184.394		249.454	
Chèques à payer	-		-		-		25.878		9.633	
Banque MBB	-		-		-		-		134	
Total DCT	286.637	13	384.972	13	380.804	11	362.713	8.3	530.660	11
Régularisation du Passif										
Charges à payer	6.809		6.809		-		42.821		42.621	
Compte d'attente	38.595		36.369		36.369		38.698		-	
Produits perçus d'avance	-		-		-		-		812	
TOTAL	45.404	2	43.178	1.5	36.369	1	81.519	2	43.433	1
Résultat	128.982	6	204.738	7	240.966	6	48.338	1	-	
Total Passif	2.274.985	100	2.864.513	100	3.604.518	100	4.360.683	100	4.937.003	100

SOURCE: Etabli à partir des données des états de synthèse, Service "Comptabilité & Budgets", ONATEL.-

La lecture de ce tableau montre trois rubriques importantes des comptes du passif:

- Les Capitaux Permanents;
- Les Dettes à Court Terme;
- Les Comptes de Régularisation-Passif.

I.2.2.1. Les Capitaux Permanents.-

Ils constituent la part essentielle du total des passifs parce qu'ils ont toujours dépassé 77% du total du passif. En valeurs absolues, on remarquera leur évolution accélérée sur toute la période allant de 1.813.962.656 à 4.362.910.501 FBu, soit un accroissement de plus de 240%. La croissance des capitaux permanents s'explique par trois facteurs importants:

1°) L'importance des cautions des clients qui ont connu un accroissement régulièrement suivi sur toute la période quinquennale, d'abord;

2°) Ensuite, l'accroissement du compte de Report à Nouveau;

3°) Enfin et surtout, l'augmentation spectaculaire des emprunts à long terme qui sont passés de 1.045.624.337 à 3.375.763.442 FBu en l'espace de cinq exercices, soit un taux d'accroissement annuel moyen de 26.4% correspondant à un accroissement global de 222.85%.

Quant au capital initial, il n'a presque pas connu d'apports nouveaux exceptés ceux, très peu substantiels par ailleurs de 1985. Cette faiblesse d'autofinancement, conjuguée au processus d'endettement croissant risque de compromettre l'équilibre financier de l'Office. Nous y reviendrons dans une section y relative.

I.2.2.2. Les Dettes à Court Terme.-

Elles sont, comme on le remarque du tableau précédent, essentiellement constituées des éléments suivants:

- Les fournisseurs locaux;
- Les "Organismes" nationaux et étrangers;
- Les comptes des "Administrations Confrères";
- Les comptes créditeurs divers;
- et, les emprunts à moins d'un an.

En ce qui concerne les dettes à court terme, il faut remarquer qu'elles ne représentent, en moyenne, que 11.13% du total du passif par an. Par ailleurs, on remarque aussi qu'elles ont connu une croissance non négligeable en passant de 286.636.509 à 530.660.213 FBu.

Néanmoins, la place de cette croissance des dettes à court terme dans le passif ne peut être prépondérante étant donné que la part du total du passif qui revient aux capitaux permanents est grande. A eux seuls, ces derniers représentent la presque totalité du passif, laissant aux autres rubriques (dettes à court terme et comptes de régularisation) moins de 23%.

I.2.2.3. Les Comptes de Régularisation du Passif.-

De toutes les trois rubriques des passifs des bilans de l'ONATEL, c'est la moins prépondérante du fait qu'elle ne représente, en moyenne, que moins de 2% -et même moins de 1%, certains exercices.

Alors que les autres masses ont, de façon globale, connu une évolution en valeurs absolues, celle-ci a, par contre, subi des fluctuations en passant de 45.403.633 en 1985 à 43.432.647 FBu en 1989; après avoir connu son record de 81.518.779 FBu en 1988, soit près de 2% du total du passif.

En définitive, on peut conclure que, de façon générale, toutes les rubriques des bilans de l'ONATEL ont connu un accroissement à travers le temps. Il convient de remarquer aussi que la structure tant du passif que de l'actif nous révèle un développement équilibré de leurs postes généraux respectifs, ou du moins, pour être plus précis, un développement parallèle entre les deux parties.

De plus, cette croissance est renforcée par la réalisation des résultats bénéficiaires sauf pour la dernière année de mauvaise conjoncture économique internationale; les bénéfices d'exploitation ayant foncièrement été affectés par les imposantes pertes de change résultant des engagements de l'Office envers des organismes étrangers. Il va sans dire que de tels engagements restent fortement exposés à tous les effets pervers dus à un éventuel processus inflationniste.

La section suivante consistera à approfondir notre analyse en regroupant les postes des bilans par grandes masses financières en vue de réaliser le rapprochement du Passif (cad des disponibilités de financement) et de l'Actif (cad des besoins financés) pour enfin pouvoir faire un jugement de valeur sur l'équilibre financier de l'Office.

SECTION II: La restructuration des Bilans par Masses Financières.-

Cette restructuration consiste dans l'analyse et le regroupement des rubriques des comptes en quelques masses financières; celles-ci étant au besoin, décomposées en sous-masses. L'objectif d'une telle restructuration est double parce qu'elle permet de:

* **Dégager les éléments significatifs:** les flux financiers liés à des considérations économiques; classes de capitaux relatives à des équilibres (et/ou déséquilibres) structurels souvent réputés importants en Analyse Financière;

* **Raisonner globalement:** en se situant à des niveaux plus généraux, on évite ainsi de tomber dans une interprétation hésitante due à un accès de détails

souvent lourds, et donc trop d'informations non facilement maîtrisables.

Néanmoins, l'on ne saurait passer directement à cette restructuration avant d'avoir analysé en détails le compte de résultats de la période à affecter et exposé la répartition des bénéfices qui en résulte.

II.1. Analyse et Affectation des résultats.-

Le principe de base de la Comptabilité Générale stipule l'égalité fondamentale entre l'Actif et le Passif du bilan comme corollaire de l'identité Emplois-Ressources de l'entreprise.

En effet, il convient de remarquer que cet équilibre est déterminé précisément par le résultat de l'exercice qui, selon sa nature, peut être excédentaire (bénéfices) ou, au contraire, déficitaire (pertes).

A l'ONATEL, s'il est bénéficiaire, le résultat doit être affecté à un compte de capitaux permanents comme contribution à l'augmentation de ses moyens de financement. Dans ce cadre, l'Office répartit habituellement ses bénéfices réalisés suivant l'affectation ci-après.

* L'impôt sur le revenu qui représente 45% du bénéfice fiscal;
* Les réserves légales qui représentent jusqu'à 5% du bénéfice fiscal après déduction de tous les taxes et impôts;
* et, le Report à Nouveau représentant le reste du bénéfice net à affecter.

Si le résultat de la période est déficitaire (perte), il est absorbé soit par les réserves facultatives si ces dernières sont régulièrement constituées, soit par le solde du Report à Nouveau. L'ONATEL n'a pas dans ses usages comptables constitué des réserves facultatives ni des provisions pour perte quelconque.

La seconde alternative semble donc être plus opportune, c'est-à-dire que la perte enregistrée soit absorbée par le solde du compte de Report à Nouveau. Le cas ne concerne en l'occurrence que le seul exercice comptable de 1989 dont la perte s'évalue à plus de 91 millions de FBu.

Le tableau qui suit montre l'affectation des résultats de l'ONATEL de 1985 à 1989 en 10^3 FBu.[16]

Tableau XIV: Affectation des résultats de 1985 à 1989.-

Années ********** Libellés	1985	1986	1987	1988	1989
Bénéfice à répartir	128.982	204.738	240.966	48.338	(91.342)
Impôt sur le revenu	58.042	92.132	76.449	-	-
Réserves Légales	2.834	5.630	8.226	-	-
Report à Nouveau	68.106	106. 976	156.291	48.338	(91.342)

SOURCE: Tableau élaboré à partir des données de la Comptabilité, ONATEL.-

La répartition des bénéfices de l'Office se trouve justifiée par le souci d'intégrer ces derniers dans les capitaux permanents en vue d'accroître les possibilités de financement. En pratique, sur proposition de la Direction Générale, ils sont répartis suivant les divers critères d'affectation par le Conseil d'Administration.

Ils sont ainsi théoriquement répartis en:

- Dividendes (à payer à l'apporteur de capitaux -l'Etat);
- Réserves (facultatives, obligatoires, statutaires,...);
- Impôt sur le revenu; et
- Report à Nouveau.

Il importe de faire remarquer que l'ONATEL, tout comme les autres Etablissements Publics à Caractère Industriel et Commercial "E.P.I.C", devrait payer annuellement des dividendes au Trésor.

Néanmoins, force est de constater que ce paiement n'a pas eu lieu excepté en 1988 -donc une seule fois- où des dividendes forfaitaires d'un montant de 100 millions ont amputé l'importance provisionnelle du compte de résultats de l'ONATEL

[16] NOTE: . Les montants entre parenthèses sont des soldes négatifs (1989).

au bénéfice du Trésor.

Etant donné qu'elles ne sont pas décaissées toutes les années quand bien-même elles sont légalement exigibles annuellement, nous avons jugé bon de ne pas incorporer ce montant dans le résultat de fin d'année. Ainsi, pour 1988, le résultat à répartir est de 48.338.125 FBu au lieu de 148.338.125 dans le tableau ci-haut.

II.2. Les Bilans de l'ONATEL Restructurés par Grandes Masses Financières.-

La section précédente était essentiellement consacrée à une analyse descriptive, purement comptable c'est-à-dire une étude basée sur des données comptables publiées dans les états de synthèse et par conséquent non groupées par grands ensembles.

Dans la présente section, l'on présentera les bilans de l'Office remaniés de façon plus expressive et condensée par rapport aux bilans originaux. Autrement dit, il s'agira de la présentation et de la discussion des groupements significatifs habituellement effectués entre les différents éléments du Bilan.

Cette restructuration des bilans en grandes masses financières, informations globales et donc plus maîtrisables, nous permettra en outre d'aborder l'analyse détaillée de l'Equilibre Financier Structurel de l'Office.

II.2.1. Les Grandes Masses Financières.-

En conséquence de cette restructuration, les postes du passif devront subir des modifications, légères certes, qui affecteront leur importance relative, effet de la prise en considération de l'affectation des résultats. Ainsi, pour chaque exercice, nous aurons un bilan présenté sur quatre grandes masses dont la nomenclature diffère selon les auteurs.

Les uns et les autres des concepts utilisés se ramenant en fin de compte à une même réalité, et la nécessité d'approfondir ces différences conceptuelles de dénomination des rubriques n'ayant pas leur place dans cette analyse, nous retiendrons simplement ces grandes masses ci-après:

- A l'Actif: Il s'agit:

  1°) Des Immobilisations qui récapitulent ensemble les Frais et Valeurs Incorporels Immobilisés, les Immobilisations Corporelles et les autres Valeurs Immobilisées;

  2°) De l'Actif Circulant qui représente les Valeurs d'Exploitation et les Valeurs Réalisables et

Disponibles.

- Au Passif: Il s'agit:

  1°) Des Capitaux Permanents d'une part dans lesquels on distingue les Fonds Propres et les Dettes à Long et Moyen Terme;

  2°) Des Dettes à Court Terme d'autre part.

Pour être plus complet, il ne faut pas oublier que tant du côté Actif que du côté Passif, nous avons des comptes de régularisation et de résultats qui seront insérés respectivement dans l'Actif Circulant et dans les Dettes à Court Terme.

Cette synthèse par masses financières permettra de rapprocher succinctement par grands blocs l'origine des capitaux de l'emploi qui en est fait et de juger de l'efficacité de la structure du patrimoine de l'Office.

Le tableau de la page suivante indique l'évolution des bilans restructurés de l'ONATEL pour la période 1985 à 1989.

Tableau XV: Bilans Restructurés par Grandes Masses Financières (en 10^6 FBu).-

A C T I F S										
Libellés	1985		1986		1987		1988		1989	
	Total	%	T	%	T	%	T	%	T	%
Actif Immobilisé	1.592	70	1.779	62	2.706	75	2.319	53	2.457	51
Actif Circulant	683	30	1.086	38	899	25	2.041	47	2.389	49
Total Actif	2.275		2.865		3.605		4.360		4.846	
P A S S I F S										
	Total	%	T	%	T	%	T	%	T	%
Capitaux Permanents	1.885	83	2.344	82	3.111	86	3.918	90	4.272	88
Dettes à Court Terme	390	17	520	18	493	14	442	10	574	12
Total Passif	2.275		2.865		3.605		4.360		4.846	

SOURCE: Tableau établi par nous-même à partir des états de synthèse.-

Pour plus de détails, il convient d'étudier ces grandes masses séparément: celles de l'Actif d'abord, celles du Passif ensuite.

II.2.2. Les Masses d'Actif.-

Ce volet comprend comme ci-haut signifié les immobilisations dites encore actif immobilisé et actif circulant.

II.2.2.1. L'Actif Immobilisé.-

Les Valeurs Immobilisées sont en principe composées de deux éléments distincts: les Immobilisations nettes constituant l'outil même de l'exploitation et les autres Valeurs Immobilisées. Parmi ces dernières et à côté des immobilisations corporelles, il y a lieu de mentionner les prêts à plus d'un an, les dépôts et cautionnements.

Constatons de plus que ces valeurs immobilisées sont portées à l'Actif du bilan toutes déductions faites des amortissements et provisions éventuels.

Le tableau précédent montre une nette évolution des montants absolus de l'Actif Immobilisé durant la période étudiée. L'Actif Immobilisé constitue une part non négligeable dans l'actif total de l'Office allant jusqu'à 75.07%.

Cela est le résultat du caractère même de l'Office qui doit continuer à se doter de nouvelles immobilisations pour servir un marché de demande sans cesse croissant d'une part, et pour maintenir son progrès technologique particulièrement exigé par son domaine d'intervention. On retiendra pour mémoire le processus actuel d'internationalisation des télécommunications rendue nécessaire par le développement dans tous les domaines (économique, politique, diplomatique, culturel etc.).

On remarquera également que la valeur absolue de l'actif immobilisé de l'ONATEL qui était simplement de 1.592.077.261 FBu en 1985, est passé à 2.457.061.635 FBu en 1989, soit un accroissement de plus de 53% au cours du dernier quinquennat.

En valeurs relatives, par contre, l'Actif Immobilisé de l'ONATEL a sans cesse diminué, signe d'un certain degré de stabilité dans les investissements immobilisés de l'Office sauf pour l'année 1987 où l'on constate une montée brusque de l'importance de la rubrique dans l'actif total (75.06% contre 62.09% l'année précédente.).

Cette différence s'explique par la contrepartie de l'actif circulant qui avait sensiblement diminué cet exercice-là jusqu'à 24.93% contre 37.9% l'exercice précédent.

II.2.2.2. L'Actif Circulant.-

Cette seconde masse financière est essentiellement composée de valeurs d'exploitation ou des stocks d'une part, les valeurs réalisables à court terme et les valeurs disponibles d'autre part.

Il convient de remarquer tout de suite la faiblesse des premières -les valeurs d'exploitation- à l'ONATEL car, en effet, elles ne sont constituées que des valeurs en stocks, les stocks (marchandises et fournitures) en cours de route, à réceptionner ou seulement en commande. Généralement, elles

constituent pour l'Office ses propres fournitures d'exploitation.

Les secondes -les valeurs réalisables et disponibles- sont, par contre beaucoup plus importantes dans le total de l'actif circulant, et en vue d'un classement financier, ces valeurs sont nettement séparées en deux pour des besoins de faciliter l'étude de la Trésorerie et de la Liquidité.

L'Actif Circulant est par définition susceptible de se transformer rapidement en liquidités (disponibilités). Néanmoins, il convient de constater que certains clients de l'ONATEL passent longtemps sans honorer leurs factures -du moins dans les délais prévus- sauf peut être les sociétés privées et les tierces personnes à qui sont souvent opposées des mesures contraignantes.

Cependant, certains autres clients comme les ambassades, d'autres sociétés para-étatiques ou simplement publiques, les administrations accusent des arriérés exorbitants. Les précédentes mesures ne sont fort malheureusement pas prises à leur encontre en raison, dit-on, de "la confiance qu'elles inspirent". Il faut tout de même remarquer que la vague actuelle d'efforts consentis dans ce sens par les responsables de l'ONATEL pour récupérer tout ou du moins l'essentiel des arriérés offrent de grands espoirs.

Bien plus, on constate cet optimisme à la lecture du tableau précédent car l'actif circulant de l'Office n'a cessé d'augmenter tant en valeurs absolues qu'en valeurs relatives.

En valeurs absolues, l'actif circulant est passé de 682.907.756 à 2.388.599.583 FBu, soit un accroissement sur cinq ans de 1.705.691.827 FBu équivalant à une croissance de 249%. De même, en valeurs relatives, il est passé de 30.02% à 48.39% sur les cinq années soit près de la moitié de l'Actif total.

II.2.3. Les Masses du Passif.-

Elles doivent être également, tout comme les précédentes, scindées en deux catégories. On détecte l'ensemble des dettes à court terme qu'on isole du reste du passif de l'Office à savoir les capitaux permanents. Ce découpage suppose implicitement que les résultats des exercices étudiés aient été au préalable affectés.

Si l'affectation n'a pas eu lieu ou aura lieu plus tard, il convient arbitrairement d'incorporer le résultat de l'exercice au compte de "Report à Nouveau" qui constitue un des éléments de la masse de capitaux permanents.

Il en est ainsi du résultat de 1989 -qui, pour mémoire, est déficitaire (perte)- et, qui ne peut donc qu'être incorporé en diminution du compte précédemment cité, les réserves pour pertes n'étant pas constituées à l'ONATEL. Cette décomposition ainsi faite nous permet de distinguer, comme il

ressort d'ailleurs du tableau précédent, les capitaux permanents d'une part et les dettes à court terme de l'autre.

II.2.3.1. Les Capitaux Permanents.-

Cette masse financière comprend à la fois les capitaux propres et les dettes à long et moyen terme. C'est la masse la plus importante des passifs des bilans de l'ONATEL. Comme le montre clairement le tableau précédent des bilans restructurés de l'Office, les capitaux n'ont jamais représenté moins de 81% du Passif Total des bilans en valeurs relatives (soit un minimum de 81.84% et un maximum de 89.85% enregistrés respectivement en 1986 et en 1988).

De même en valeurs absolues, on remarque une évolution croissante des montants des capitaux permanents qui sont passés de 1.884.902.876 à 4.271.568.088 FBu respectivement en 1985 et en 1989, soit au total un accroissement de 126.62%.

Il importe de remarquer en plus que cette évolution des capitaux permanents s'est marquée d'une allure accélérée ces cinq dernières années en passant respectivement de plus de 1.88 millions à plus de 2.34, de 3.11, de 3.91 et de 4.27 millions de FBU.

Cette croissance accélérée des capitaux permanents de l'ONATEL s'explique en partie par l'accumulation durant les quatre dernières années de bénéfices d'exploitation mais surtout par un processus d'endettement à long et moyen terme. C'est donc dire que les dettes à long et moyen terme sont en augmentation rapide, ce qui, en conséquence, gonfle le volume des capitaux permanents.

Quant à la pertinence et à l'efficacité de ce type de financement, nous y reviendrons dans les chapitres suivants, car en effet, un tel endettement massif ne peut laisser indifférente une étude d'analyse financière quant aux conclusions à tirer sur l'avenir de la santé financière de l'Office en l'occurrence.

II.2.3.2. Les Dettes à Court Terme.-

Inutile d'insister sur ces éléments qui avaient par ailleurs déjà retenu notre attention. Hormis les différents comptes précédemment rencontrés, nous avons déduit de ces dettes la part des résultats bénéficiaires des différents exercices qui, après affectation ont rejoint les capitaux permanents. Alors qu'ils avaient été classés provisoirement dans les dettes à court terme en attendant la répartition, ils sont présentement considérés comme faisant partie des capitaux permanents car, après affectation, ces résultats viennent, selon leur nature, augmenter ou diminuer les comptes des capitaux propres, des réserves et du report à nouveau de l'ONATEL.

Néanmoins, la part retenue comme impôt sur le résultat, ou dans le cas général comme dividendes, reste classée dans les dettes à court terme, parce qu'ils constituent effectivement des dettes à payer au Fisc et/ou aux actionnaires.

Le solde de cette masse financière, quoiqu'ayant subi une augmentation suivie sur toute la période 1985-1989 a marqué une chute de plus de 26 millions de Francs burundais en passant à 493.622.345 (1987) contre 520.282.287 FBu l'exercice précédent (1986).

Remarquons toutefois que cette masse financière accuse une augmentation très lente par rapport aux autres masses des bilans de l'ONATEL car elle est seulement passée de 390.082.141 FBu en 1985 à 574.092.860 en 1989, soit un taux de croissance annuelle moyenne de 7.6% seulement.

En revanche, en valeurs relatives, il sied de remarquer que cette rubrique subit des fluctuations en "dents de scie". Avec une tendance générale à la baisse, l'importance relative de la masse financière des dettes à court terme augmente et/ou diminue tantôt. Ainsi, elle est passée de 17.15% en 1985 à 11.85% en 1989, après la transition de 18.16% en 1986, puis de 13.70% en 1987 et de 10.15% en 1988.

Cette décroissance s'explique en effet par le fait que le financement des dettes à court terme n'a jamais constitué une stratégie de l'ONATEL; le recours aux dettes à long et moyen terme étant le moyen de financement privilégié. Les dettes à court terme de l'Office ne constituent pas en effet des dettes bancaires contractées par l'Office mais plutôt des remboursements dus à ses divers partenaires et dont le paiement peut intervenir à tout moment (durant l'exercice comptable suivant.).

En conclusion partielle, la structure financière tant de l'Actif que du Passif des bilans de l'ONATEL que nous venons d'analyser révèle un développement plus ou moins équilibré de leurs postes respectifs -ou du moins pour être plus précis, un développement parallèle des deux volets.

C'est-à-dire, en effet, que l'évolution des grandes masses d'Actif et du passif est presque similaire à celle du total du bilan d'une part, parallèle entre elles d'autre part.

En outre, la restructuration des bilans de l'ONATEL en principales masses financières ainsi opérée nous aura permis d'introduire d'abord et d'aborder ensuite l'étude de l'équilibre financier structurel de l'Office qui fera d'ailleurs l'objet de la section suivante.

SECTION III: Etude de l'Equilibre Financier et de la Trésorerie.-

L'analyse de l'équilibre financier d'une entreprise peut être menée selon deux optiques; soit à un moment donné (analyse statique de l'équilibre financier), soit alors sur une période (quinquennale dans le cas présent) et il s'agit d'une analyse dynamique de l'équilibre financier.

Par ailleurs, l'étude de l'équilibre financier distingue habituellement l'équilibre financier à long terme d'une part et d'autre part l'analyse de la Trésorerie. Alors que le premier concerne, comme explicitement dénommé le long terme, le concept de Trésorerie réfère aux conditions d'ajustement des flux financiers de l'entreprise à court terme.

III.1. L'Equilibre Financier Structurel.-

Tous les économistes, gestionnaires d'entreprises et autres praticiens de l'Analyse Financière sont d'accord que l'équilibre financier d'une entreprise résulte de l'adéquation entre les besoins de financement et les ressources de financement disponibles.

Ainsi, un déséquilibre caractérisé entre les deux conduit inévitablement à une insuffisance de trésorerie pouvant se prolonger jusqu'à la cessation des opérations de paiement.

De cette situation problématique, il en résultera, de manière générale, des menaces de fermeture par manque de moyens pour le financement des activités, sinon l'entreprise aura recours à l'endettement bancaire ou auprès d'autres institutions tierces. Mais alors l'amont du financement se pose en termes de problème de garanties et de solvabilité pour une entreprise en difficultés financières qui a déjà perdu sa crédibilité.

Le cas des entreprises parastatales est un cas particulier si nous les comparons aux sociétés privées. En cas de menace de difficultés financières, les premières parviennent plus facilement à y faire face, à éviter la fermeture et la liquidation par l'aval des garanties gouvernementales données par l'Etat aux institutions financières pour l'octroi des crédits à l'entreprise en vue de l'aider à gérer la crise.

Cela dit, nous avons vu que l'équilibre financier de l'entreprise résulte de l'ajustement entre les ressources disponibles et les besoins à financer. A la fois résultat de cet ajustement et indicateur privilégié de l'équilibre financier à long terme, le Fonds de Roulement Net (F.R.N) de l'entreprise est le concept le plus souvent utilisé et que nous analysons ci-après.

III.1.1. Le Fonds de Roulement Net.-

En analyse financière, le concept de Fonds de Roulement Net (F.R.N) est un indicateur important de l'équilibre financier d'une entreprise comme le constate GIROLAMI en tenant les propos suivants:

> " Parmi les éléments caractéristiques de la situation financière d'une entreprise, le Fonds de Roulement est très certainement celui le plus souvent cité car il apparaît, à juste titre, comme le meilleur moyen d'apprécier l'équilibre financier de l'entreprise considérée." [17]

Son importance vient du fait que le Fonds de Roulement Net est à la charnière des principales masses financières des éléments du bilan. L'on se souviendra que les développements de la section précédente nous avaient permis de synthétiser les bilans de l'ONATEL de la façon suivante.

A C T I F	P A S S I F
Actif Immobilisé	Capitaux Permanents
Actif Circulant	Dettes à Court Terme

De cette figure, deux observations limites peuvent être faites:

1°) Les Immobilisations d'une entreprise ne peuvent qu'être financées par les capitaux permanents, exigibles à long terme. Quiconque est conscient du danger que représenterait le financement d'une immobilisation avec un crédit remboursable dans une année. Cette politique ne peut ne pas compromettre facilement les finances de l'entreprise.

C'est pour cette raison que l'actif immobilisé devrait être entièrement financé par les capitaux permanents, c'est-à-dire les capitaux propres et/ou les dettes à long et moyen terme dont les délais d'exigibilité seraient voisins de ceux de la liquidité des immobilisations.

---

[17] Girolami C., Pratique de l'Analyse et de l'Optimisation du Fonds de Roulement, Editions d'Organisation Paris 1968 P.9.

2°) L'actif circulant, particulièrement plus liquide que le premier serait financé par les dettes à court terme dont l'exigibilité est quasiment assimilable au degré de liquidité des éléments d'actif correspondants.

Ces deux observations impliquent qu'il doit y avoir un équilibre entre l'origine des fonds selon leur degré d'exigibilité croissante et leur affectation selon leur degré de liquidité croissante. C'est la "Règle de l'Equilibre Financier Minimum". Et, le fonds de roulement constitue justement une marge de sécurité à se réserver au dessus de ce minimum.

En effet, ce matelas de sécurité trouve sa justification dans la caractéristique incontestable de la gestion d'entreprise qui se révèle être, de plus en plus, un système de gestion à l'incertain pour éviter de courir le risque d'une gestion à la limite.

La gestion à la limite consistant, dans les objectifs du responsable de l'entreprise, à viser le simple maintien de l'équilibre entre l'Actif Immobilisé et les Capitaux Permanents (ou l'Actif Circulant et les Dettes à Court Terme).

III.1.1.1. La Définition de Fonds de Roulement.-

Sur plusieurs définitions du fonds de roulement net généralement proposées, abordant il est vrai dans le même sens, les auteurs ne sont pas tout à fait unanimes quant au champ couvert par le concept. On retiendra la définition qui suit, qui semble être plus vraisemblable et qui considère que

> "Le fonds de roulement est la part des capitaux permanents qui n'est pas absorbée par le financement des immobilisations, et qui est, par la suite disponible pour financer les besoins liés au cycle d'exploitation".[18]

III.1.1.2. Calcul du Fonds de Roulement Net.-

Théoriquement, il peut être calculé soit du haut du bilan par la définition énoncée ci-haut; ou alors du bas du bilan suivant le principe de l'équilibre bilantiel Actif-Passif dans une Comptabilité à partie double.

---

[18] Karerwa D., Cours de Gestion Financière I, 2ème candidature F.S.E.A 1988.

Ainsi donc, calculé du bas du bilan, le Fonds de Roulement peut être défini comme la différence arithmétique entre l'Actif Circulant et les Dettes à Court Terme.

Selon les deux modalités de calcul du fonds de roulement net, aboutissant par ailleurs aux mêmes résultats, il convient de constater qu'une entreprise ne possède un fonds de roulement net positif (ou négatif) que dans la mesure où les immobilisations nettes n'absorbent pas (ou absorbent) la totalité de ses capitaux permanents d'une part, et que les dettes à court terme sont inférieures (ou supérieures) à l'actif circulant.

Le tableau suivant montre l'importance et l'évolution du fonds de roulement net de l'ONATEL sur la période 1985-1989 comparativement aux principales masses financières.[19]

Tableau XVI: Evolution du F.R.N de l'ONATEL de 1985 à 1989 en milliers de FBu.-

	Années ********** Libellés	1985	1986	1987	1988	1989
I	Capitaux Perman.(1)	1.884.903	2.344.210	3.110.895	3.918.224	4.271.568
	Actif Immobilisé (2)	1.592.077	1.778.844	2.705.898	2.319.059	2.457.061
	FRN = (1-2)	292.826	565.386	404.997	1.599.165	1.814.507
II	Actif Circulant (3)	682.908	1.085.667	898.619	2.041.626	2.338.560
	DCT (4)	390.082	520.282	493.622	442.461	574.093
	FRN = (3-4)	292.826	565.386	404.997	1.599.165	1.814.507

SOURCE: Elaboré par nous-même à partir du tableau XV.-

---

[19] FRN = Fonds de Roulement Net;
DCT = Dettes à Court Terme;
I = Méthode de calcul du FRN par le "haut" du bilan;
II = ,, ,, ,, le "bas" du bilan.

La structure du FRN de l'ONATEL est bonne pour toute la période allant de 1985 à 1989 car, il est très largement positif. Cette importance du FRN assure à l'Office une marge de sécurité face aux éventuels aléas de fonctionnement qui peuvent subvenir dans son exploitation.

Il est à déduire donc que toutes les immobilisations sont intégralement financées par les capitaux permanents, et de surcroît, il se dégage un surplus largement excédentaire comme le montre le tableau ci-après des ratios de financement.

Rappelons que ces derniers montrent le taux de couverture des immobilisations nettes par les capitaux permanents de l'Office, et sont définis par le rapport:

Immobilisations nettes / Capitaux permanents.

Tableau XVII: Les ratios de financement des immobilisations de l'ONATEL.-

Libellés ********** Années	Capitaux Permanents (1)	Actifs Immobilisés (2)	Ratios de Financement (1/2)
1985	1.884.902.879	1.599.077.261	1.18
1986	2.344.230.625	1.778.844.312	1.32
1987	3.110.895.452	2.705.898.367	1.15
1987	3.918.224.197	2.319.059.083	1.69
1988	4.271.568.088	2.457.061.365	1.74

SOURCE: Tableau établi à partir des informations du tableau précédent.-

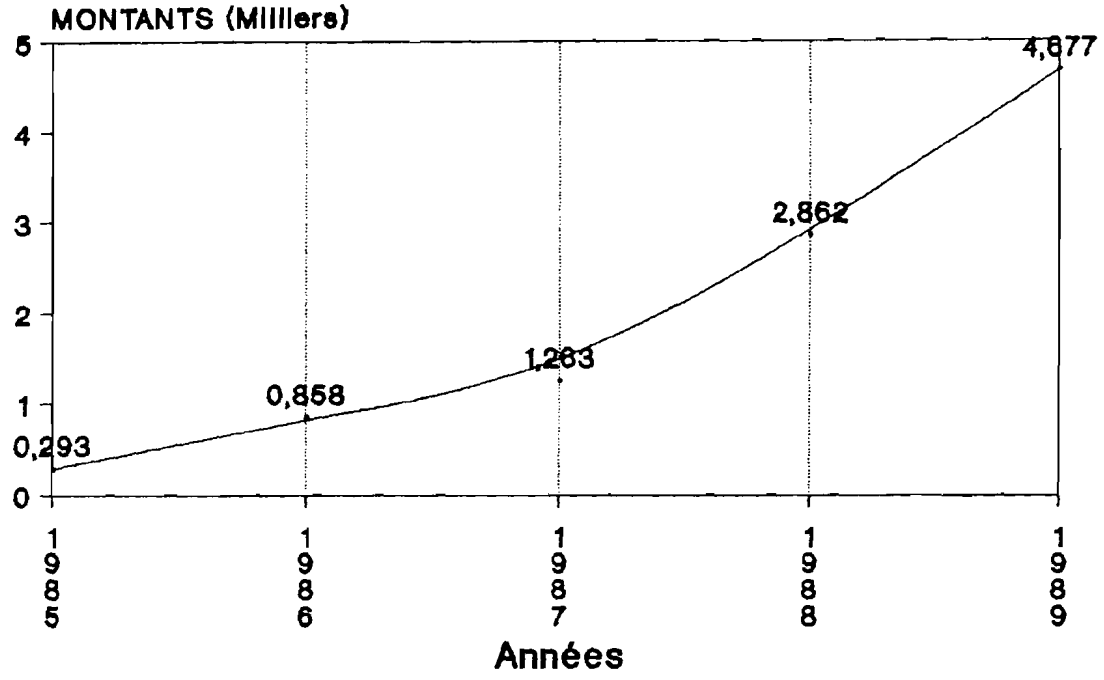
Le ratio de financement des immobilisations se mesure en rapport des emplois fixes nets aux capitaux permanents. S'il est supérieur à l'unité, ce qui est le cas de l'ONATEL, il correspond à un FRN positif et donc, à un équilibre financier

soutenu. En revanche, s'il est inférieur à 1, il correspondra à un déséquilibre financier et une nouvelle politique de financement doit être adoptée pour éviter le risque alors imminent d'une insuffisance des disponibilités de financement.

Dès lors, dans ce cas, le recours aux crédits à long et moyen terme permettrait à l'entreprise d'augmenter son niveau de FRN et par là, de renforcer davantage son équilibre financier.

Il faut remarquer que pour les dernières années en l'occurrence, le problème de déséquilibre financier est exclu et une éventuelle insuffisance de moyens de paiement peu prévisible. L'avantage de cet équilibre financier est d'ailleurs renforcé par l'évolution croissante du FRN de l'Office comme le montre le graphique suivant.

GIV:Evolution du Fonds de Roulement Net de 1985 à 1989 en millions de FBu.



SOURCE: Etabli à partir du Tableau XVI.

A la lecture de ce graphique, l'on remarque une évolution croissante du FRN de l'ONATEL à travers les rations de financement des immobilisations sauf pour l'année 1987 qui a marqué un fléchissement à 1.15 par rapport à l'exercice précédent, correspondant à une baisse du FRN de 160.389.228 FBu.

En outre, nous constatons aussi que, sur toute la période, l'augmentation du FRN a été substantielle en passant de 292.825.615 à 1.814.506.723 FBu, correspondant à un accroissement global de plus de 1.5 milliards (près de 620%). Le taux d'accroissement annuel moyen du FRN de l'ONATEL ayant été alors de 44.02% pour la période 1985-1989.

En terminant ce paragraphe, constatons que quand bien-même le concept de FRN est un indicateur important de l'équilibre financier d'une entreprise, les conclusions de son analyse ne sont plus pertinentes qu'en comparaison avec d'autres indicateurs financiers. Ainsi l'étude du FRN sera complétée par celle des Besoins en Fonds de Roulement (B.F.R) pour donner une idée plus exacte de l'insuffisance ou de la capacité de l'ONATEL à couvrir les BFR inhérents à son exploitation.

III.1.2. Les Besoins en Fonds de Roulement.-

Le paragraphe précédent a essayé de définir, de calculer et de porter un jugement sur l'équilibre financier de l'ONATEL en articulant principalement sur la notion du FRN. Par ailleurs, on aura vu aussi que le concept, à lui seul, accusait une signification tout à fait relative. Et, c'est pour le compléter que nous analysons ci-après la notion de BFR car, en effet, le FRN n'a de signification précise que par rapport aux BFR qu'il doit couvrir.

III.1.2.1. Définition et calcul des Besoins en fonds de Roulement (B.F.R) de l'ONATEL.-

De façon générale, il convient de retenir simplement que les besoins en fonds de roulement peuvent se définir comme la différence entre les besoins et les ressources liés au cycle d'exploitation d'une entreprise. Ainsi, cette définition insiste particulièrement sur le caractère restrictif des éléments constitutifs des BFR qui sont liés aux besoins et ressources du cycle d'exploitation, et rien qu'à ce dernier.

Quant au calcul des besoins en fonds de roulement d'une entreprise, la théorie financière a développé plusieurs méthodes dont seulement trois sont principales.

La première part de la définition des besoins en fonds de roulement énoncée précédemment:

$$BFR = \underset{\text{cycliques}}{\text{Besoins}} - \underset{\text{cycliques}}{\text{Ressources}}$$

La seconde part du concept de BFR comme dépendant de la vitesse de rotation de ses éléments constitutifs à savoir principalement les stocks, les comptes clients et les comptes fournisseurs.

Enfin, pour la troisième méthode, le calcul des BFR part de la définition du FRN d'exploitation. On se souviendra qu'on a défini ce dernier comme la différence entre l'Actif Circulant et le Passif à Court Terme. Autrement dit, la somme des Valeurs d'Exploitation, des Valeurs Réalisables et Disponibles déduite des Dettes à Court Terme.

En supposant S comme les valeurs d'exploitation (Stocks);
R comme le réalisable;
D comme le disponible et
DCT comme les dettes à court terme,

algébriquement, on peut écrire:

$$FRN = S + R + D - DCT \qquad (1)$$

Or, dans les dettes à court terme, on distingue des dettes d'exploitation (DCTe) et des dettes bancaires (DCTb), la formule précédente peut donc s'écrire:

$$FRN = S + R + D - (DCTe + DCTb) \qquad (2)$$

$$FRN = S + R + D - DCTe + DCTb \qquad (3)$$

$$FRN = \underbrace{S + R - DCTe}_{BFR} + \underbrace{D - DCTb}_{Trésorerie} \qquad (4)$$

Toutes ces méthodes aboutissent aux mêmes résultats. Pour des raisons de simplicité, les autres méthodes étant plus sophistiquées, cette dernière présente la facilité de partir des éléments du bilan pour le calcul des BFR.
Ainsi, les résultats du calcul des BFR de l'ONATEL par cette technique sont donnés par le tableau suivant.

Tableau XVIII: Evolution des BFR de l'ONATEL de 1985 à 1989 en milliers de FBu.-

Années ********** Libellés	1985	1986	1987	1988	1989
* Stocks(1)	20.237	196.208	92.156	308.269	366.503
* Réalisable (2)	558.992	784.510	726.503	1.158.424	1.063.595
* DCTe (3)	248.189	344.150	230.849	233.960	314.872
B.F.R (1+2)-(3)	331.040	636.568	857.810	1.232.733	1.115.316

SOURCE: Etabli par nos soins à partir des tableaux XII et XIII.-

Le rythme de croissance des BFR est parallèle à celui du FRN sur la période 1985-1989, ils sont passés de 331.040.000 à 1.115.316.000 FBu, soit un accroissement de 784.276.000 correspondant à un taux de croissance annuelle moyen de 27.50% après avoir atteint le montant maximal de 1.232.733.000 FBu en 1988.

A la lecture de ce tableau, en comparaison avec le tableau précédent du FRN, de nombreuses constatations se dégagent. Le FRN de l'ONATEL se révèle être insuffisant pour couvrir les besoins nés de l'exploitation de l'Office du moins les trois premières années. Néanmoins, la situation se rétablit à partir de 1988 où le FRN est largement excédentaire par rapport au niveau des BFR.

Ainsi, si le FRN ne peut assurer la couverture des BFR, quel que soit son montant, il est insuffisant pour l'exploitation. Dans ce cas, on assistera inévitablement aux deux situations suivantes, séparément ou combinées:

- L'existence d'appoints financiers externes (crédits à court terme);
- La lourdeur des dettes d'exploitation entraînées par des retards ou des reports de règlement.

III.1.3. La Trésorerie et la Liquidité.-

III.1.3.1. La Trésorerie de l'ONATEL.

Pour mieux saisir la situation financière de l'Office et pouvoir porter un jugement efficace sur son équilibre financier, une troisième notion, après celles de FRN et de BFR, s'avère utile et indispensable, celle de la Trésorerie.

Meunier H., définit celle-ci comme

> "La différence (à une date donnée) entre les ressources mises en oeuvre pour financer l'activité de l'entreprise et les moyens entraînés par cette dernière".[20]

Cependant, la notion de trésorerie n'est pas à confondre avec celle de la liquidité qui retiendra ultérieurement notre attention. Cette dernière, générale par ailleurs, tient compte de tous les capitaux circulants alors que la première ne concerne qu'une partie de ceux-ci; les actifs circulants susceptibles de subir une transformation immédiate en disponibilités.

La trésorerie dépend de deux éléments en l'occurrence le FRN et les BFR, et peut arithmétiquement se définir comme la résultante respective des deux concepts. Si la différence (résultante) des deux forces est positive, la trésorerie est aussi dite positive et constitue, dans ce cas, une marge de sécurité contre d'éventuels aléas d'exploitation. Dans un cas pareil, l'équilibre financier est satisfaisant.

Dans le cas contraire, la différence est négative et la trésorerie est déficitaire. La trésorerie négative est caractéristique d'une situation financière problématique et des mesures conséquentes doivent être prises pour corriger le déséquilibre financier de l'entreprise.

Les mesures correctives, tant celles qui aboutissent à l'augmentation du FRN que celles qui visent la compression des BFR, ont pour but d'agir sur les composantes de l'un ou de l'autre afin d'éviter le déséquilibre financier.

Parmi les mesures qui visent l'augmentation du FRN, il y a lieu de signaler entre autres:

- Une augmentation des capitaux permanents par de nouveaux emprunts,...;

---

[20] Meunier H. , La Trésorerie des Entreprises: Plans de Trésorerie, Plans de financement. 2ème édition Dunod entreprises, Paris 1987 Série Finance.

- Une augmentation de l'actif circulant par l'acquisition de nouveaux stocks susceptibles d'être écoulés facilement pour accroître le disponible;

- Une diminution de l'actif immobilisé (désinvestissement);
- Une compression des dettes à court terme etc.

Quant à la compression des BFR, on peut citer:

- Une augmentation des valeurs d'exploitation;
- Un effort pour accroître le réalisable;
- Une compression des dettes d'exploitation etc.

Signalons tout de suite que ces mesures ne doivent être envisagées qu'après une analyse minutieuse des situations en présence car, si telle mesure est favorable à une situation donnée, elle ne le sera pas nécessairement pour tous les cas.

Par ailleurs, le problème de trésorerie répond à l'interrogation de savoir comment l'entreprise pourra régler ses dettes à l'échéance. En effet, les flux de fonds ne pouvant pas être exhaustivement prévus avec précision, et de ce fait, l'existence d'une trésorerie se justifie par la volonté de l'Office de pouvoir répondre, à tout moment, à tout aléas surgissant au cours de l'exploitation.

Seule l'existence de la trésorerie prouve la sécurité de l'exploitation car, tout argent immédiatement disponible permet de travailler en permanence à l'abri de toute crainte d'insolvabilité et de manque d'autonomie.

Néanmoins, il faut éviter que la trésorerie soit trop lourde pour l'Office. Elle ne doit pas être constituée de fonds qui "dorment", qui risqueraient de compromettre les finances de l'entreprise par le manque à gagner qui en résulterait.

Une trésorerie exagérément excédentaire constitue tout aussi un indice incontestable d'une mauvaise gestion qu'une trésorerie négative. Elle va à l'encontre du principe général de toute gestion quant à l'"allocation optimale des ressources disponibles (rares)".

Elle signifie, en effet, qu'il existe au sein de l'entreprise des fonds disponibles, susceptibles d'être rentabilisés mais qui ne le sont pas. Une situation de "thésaurisation" qui compromet grossièrement la rentabilité de l'Office parce qu'en allouant ces fonds disponibles excédentaires à de nouveaux investissements, l'ONATEL réussirait à réaliser un résultat d'exploitation beaucoup plus substantiel.

III.1.3.1.1. Le calcul de la Trésorerie.-

L'on se souviendra ici que les développements algébriques du FRN et des BFR nous ont montré que la trésorerie se calcule par la différence arithmétique entre les deux grandeurs. En outre, ils nous auront permis d'aboutir à la formule ci-après.[21]

$$FRN = (S + R - DCTe) + (D - DCTb) \qquad (4)$$

où S = Valeurs d'Exploitation;
R = ,, Réalisables;
D = ,, disponibles;
DCTe = Dettes envers les partenaires non bancaires;
DCTb = Dettes bancaires.

Or, le premier agrégat est constitué de BFR et le second représentant la trésorerie. La formule (4) peut donc s'écrire:

$$FRN = BFR - TRE \qquad (5)$$ où TRE = Trésorerie.

et donc, $$TRE = FRN - BFR \qquad (6).$$

De la relation (4), on peut conclure que les BFR peuvent être calculés à partir du premier agrégat, et la trésorerie du second. Et de la relation (6), la trésorerie est présentée comme la résultante, le résultat du rapport de force entre les deux facteurs: le FRN et les BFR.

Ainsi, elle peut être excédentaire ou déficitaire dans lesquels cas de figure l'on parlera respectivement de trésorerie positive et/ou négative comme le montre le tableau suivant.[22]

---

21 KARERWA D., Cours de Gestion Financière II, F.S.E.A Année Académique 1987-1988.

22 NOTE: Les chiffres entre parenthèses sont des soldes de trésorerie négatifs.

Tableau XIX: Evolution de la trésorerie de l'ONATEL de 1985 à 1989 en milliers de FBu.-

Années ******* Libellé	1985	1986	1987	1988	1989
FRN (1)	292.826	565.386	404.997	1.599.165	1.814.507
BFR (2)	331.040	636.568	587.810	1.232.733	1.115.316
TRE (1-2)	(38.214)	(71.182)	(182.813)	366.432	699.191

SOURCE: Tableau établi par nous-même à partir des informations des tableaux XVI et XVIII.-

III.1.3.1.2. L'équilibre financier par la trésorerie.-

Quand le fonds de roulement net est inférieur aux BFR, cela signifie que l'excédent des capitaux permanents sur les actifs fixes nets est insuffisant pour financer les retards de transformations des soldes des créances en liquidités par rapport à l'échéance des dettes. Dans ce cas, la différence entre les deux forces (FRN et BFR) est une trésorerie nette négative, qui, dans les trois premières années, doit être financée par des crédits bancaires à court terme. Dans le cas inverse, celui des deux dernières années notamment, la trésorerie nette est positive et les liquidités excédentaires pourront être placées pour éviter des immobilisations inutiles de fonds et réaliser d'autres activités rentables.

D'une manière générale, l'on constatera que la trésorerie de l'ONATEL a connu ces deux dernières années un souffle nouveau contrairement aux trois dernières années où le déficit n'avait cessé de s'élargir.

Ainsi, l'élargissement de la trésorerie négative des premières années est remplacé par une trésorerie positive qui a presque doublé en deux ans passant respectivement de 366.431.867 à 699.191.000 FBu entre 1988 et 1989. Pour les trois premières années, le taux de croissance annuelle moyen était de -68.5% contre 38% pour les deux derniers exercices, respectivement pour la période 1985 à 1987 et 1988 à 1989.

Le changement opéré dans la trésorerie de l'ONATEL résulte de la politique de recouvrement systématique des créances commerciales (arriérées et/ou actuelles) de sa clientèle. Il est, de plus, le résultat des mesures draconiennes souvent prises pour contraindre les consommateurs

des prestations de l'Office à honorer leurs factures.

Parmi ces mesures, la suspension temporaire de la ligne du client -qui n'honore pas ses engagements- nous semble être la plus efficace. Ceci permettra certainement à l'Office de réaliser un chiffre d'affaires beaucoup plus important et d'éviter les écarts de trésorerie négative. On rappellera que le taux de croissance annuelle globale de 80.76% est tout particulièrement encourageant dans ce sens.

III.1.3.2. Analyse de la Liquidité.-

Cette analyse offre un grand complément au concept précédent de trésorerie, et par là, à celui de l'équilibre financier. En effet, l'existence d'une trésorerie (positive) dans une entreprise est la grande préoccupation des responsables dans la mesure où elle équivaut à une possibilité de solvabilité immédiate.

Dans le cas contraire, si la trésorerie est négative, il devient impérieux que des solutions urgentes soient prises pour écarter une impasse financière imminente. Comme déjà signalé, ici deux solutions extrêmes sont possibles:

* Une action sur l'augmentation du FRN et/ou
* Une action sur la réduction des BFR.

1°) Augmentation du FRN.

Augmenter le FRN requiert une augmentation préalable des capitaux permanents en supposant que les immobilisations nettes soient augmentées très faiblement.

2°) Réduction des BFR.

Le rabattement des BFR nécessite, quant à lui, un accroissement des ressources cycliques suivi d'une variation opposée des besoins cycliques. Une autre mesure, non moins importante serait celle initiée à partir de l'effet d'une action sur le degré de liquidité afin de maîtriser les problèmes de déséquilibre financier.

III.1.3.2.1. Définition de la liquidité.-

La détermination du degré de liquidité aide énormément à saisir et à apprécier le dynamisme financier des éléments constituant le fonds de roulement. L'importance et l'analyse de la liquidité et de la trésorerie peuvent être appréciées à travers une série de ratios dont les plus importants sont:

- Le ratio de liquidité générale;
- ,, ,, réduite; et
- ,, ,, immédiate.

Une analyse de l'évolution de ces ratios semble apporter au lecteur plus de compréhension et le tableau de la page suivante répond justement à cette fin. Les montants sont exprimés en milliers des FBu.

Tableau XX: Evolution des ratios de liquidité.-

Années ********** Libellés	1985	1986	1987	1988	1989
Actifs Circulants nets (1)	682.908	1.085.669	898.619	2.041.626	2.388.560
Réalisable & disponible (2)	631.052	838.442	806.448	1.724.448	1.966.457
Disponible (3)	122.715	298.926	168.153	166.073	273.454
DCT (4)	390.082	520.282	493.622	442.461	574.093
Ratio de liquidité générale (1/4)	1.75	2.09	1.82	4.61	4.16
Ratio de trésorerie réduite (2/4)	1.62	1.61	1.63	3.90	3.43
Ratio de liquidité immédiate (3/4)	0.31	0.57	0.34	0.38	0.48

SOURCE: Etabli à partir du tableau de synthèse des bilans de l'ONATEL.-

Le ratio de liquidité générale de l'ONATEL est, comme il ressort du tableau précédent, soumis à de fortes fluctuations. Il croît de plus en plus sur toute la période sauf pour l'année 1987 correspondant à un FRN bas par rapport aux BFR et donc, à une trésorerie négative et une légère tendance à la baisse la dernière année.

Le ratio de liquidité réduite, quant à lui, reste nettement supérieure à 1.61. Il a atteint son niveau le plus élevé de 3.43 en 1989. En conséquence, ce ratio accuse une

croissance remarquable sur toute la période de 1985 à 1989 car il est passé de 1.62 en 1985 à 3.34 en 1989, soit un taux d'accroissement annuel moyen de 16.19%.

La situation où le ratio de liquidité réduite s'ajoute à l'unité est considérée par certains analystes comme objectif à rechercher pour les entreprises industrielles (comme l'ONATEL en l'occurrence).

Dans une telle hypothèse, on peut se satisfaire des résultats atteints par l'Office. En effet, dans un cas de figure comme celui-ci, c'est-à-dire que le FRN couvre intégralement les valeurs d'exploitation. Ces résultats obtenus sur le quinquennat 1985/1989 prouvent à suffisance une bonne gestion du crédit-clients et des valeurs disponibles.

Quant au ratio de liquidité immédiate, s'il est théoriquement supérieur à l'unité, il s'agirait pour l'Office de disponibilités pléthoriques et donc de ses ressources mal gérées. Du tableau ci-haut, la constatation directe est la faiblesse du disponible comparé aux dettes à court terme; ce qui fait que le rapport qui en est déduit reste en conséquence faible. En moyenne, il est de 0.41; ce qui est signe que les disponibilités de l'Office peuvent couvrir plus de 41% des dettes à court terme.

En outre, l'évolution temporelle de ce ratio montre qu'excepté une brusque augmentation en 1986, qui a fait passer le ratio de 0.31 à 0.57 (avec un accroissement de 183.87%), le ratio marque une croissance continue. En passant de 0.31 en 1985, il a augmenté jusqu'à 0.48 en 1989, soit un accroissement global de 154.84% correspondant à un taux de croissance annuelle moyen de 10.97%.

Compte tenu de fortes fluctuations des ratios précédents et de leur expression de conditions d'équilibre statique, il s'avère opportun de compléter leur signification par une brève étude d'autres instruments (ratios) d'analyse comme les ratios de solvabilité et de sécurité.

III.2. L'équilibre financier par la méthode des ratios.-

La méthode des ratios met un accent particulier sur l'analyse de la composition des ressources de l'entreprise. En fonction des masses financières du passif, deux points de vue doivent être retenus:

- La solvabilité qui considère l'équilibre financier selon l'origine des fonds à sa disposition;
- La sécurité qui prend en compte la durée des fonds.

III.2.1. La Solvabilité de l'Office.-

Les ratios de solvabilité sont représentés par un trio de ratios habituellement considérés par les analystes comme les plus importants et les plus expressifs. Il s'agit:

* Du ratio d'indépendance ou d'autonomie financière "leverage ratio";
* Du ratio de solvabilité proprement dit; et
* Du ratio de composition des capitaux permanents.

Pour plus de détails, le tableau suivant montre l'évolution du trio de ratios sur la période 1985 à 1989.

Tableau XXI: Evolution des ratios de solvabilité.-

Années ↓ Libellés	1985	1986	1987	1988	1989
Capitaux Propres (1)	757.903.389	757.579.249	860.004.442	1.016.328.863	964.666.988
Passif (2)	2.274.985.017	2.864.512.912	3.604.517.797	4.360.685.427	4.845.660.948
Endettement (3)	1.342.695.776	1.859.017.886	2.467.177.738	3.216.270.231	3.928.903.726
Capitaux Permanents (4)	1.884.902.876	2.344.230.625	3.110.895.452	3.918.224.197	4.271.568.088
Ratio d'indépendance financière (1) / (2)	0.333	0.264	0.239	0.233	0.199
Ratio de solvabilité (1) / (3)	0.564	0.408	0.349	0.316	0.246
Composition des capitaux permanents (1) / (4)	0.402	0.323	0.276	0.259	0.22

SOURCE: Tableau construit sur base des informatic tableaux de synthèse des bilans de l'ONAT

Il est certes vrai qu'il reste malaisé sinc difficile de déterminer une frontière de perte d'a financière pour une entreprise, néanmoins, on peut dég

tableau ci-dessus une orientation de l'ONATEL vers un endettement de plus en plus important et donc, à une faiblesse de son indépendance financière de plus en plus marquée.

Les conséquences de cette situation ne sont pas moins cuisantes pour la trésorerie de l'Office car, il en résulte annuellement des charges financières très lourdes qui absorbent le moins de profits réalisés et rétrécissent les possibilités de financement. Ce dernier ne peut plus être réalisé que par recours à l'emprunt, à son tour réalisé à des taux d'intérêts très élevés assortis de garanties de "commandement" particulièrement contraignantes.

III.2.2. Les ratios de sécurité.-

Cette famille est représentée par deux ratios importants à savoir:

- Le ratio de permanence des capitaux; et
- Le ratio de sécurité proprement dit.

Le premier montre la part des capitaux permanents dans le passif total et se définit comme le rapport entre les capitaux permanents et le passif. En revanche, le second donne la comparaison des capitaux permanents par rapport à l'endettement à court terme.

L'évolution du duo de ratios peut être analysée dans le tableau suivant.[23]

---

[23] Les montants de capitaux permanents, de l'endettement à court terme et du passif total sont, dans ce tableau, exprimés en milliers de FBu.

Tableau XXII: Evolution des ratios de sécurité de l'ONATEL de 1985 à 1985.-

Années ********** Ratios	1985	1986	1987	1988	1989
Capitaux permanents (1)	1.884.903	2.344.231	3.110.895	3.918.224	4.271.568
Passif (2)	2.274.985	2.864.513	3.604.518	4.360.685	4.845.661
Endettement à CT (3)	390.082	520.982	493.622	442.461	574.903
Ratio de permanence des capitaux (1/2)	0.8285	0.8184	0.8631	0.8985	0.8815
Ratio de sécurité (1/3)	4.8321	4.4996	6.3022	8.8555	7.4406

SOURCE: Tableau élaboré à partir des informations tirées des tableaux de synthèse des bilans de l'ONATEL.-

Ces deux ratios ont pour objectif d'examiner la part de toutes les ressources à plus d'un an comparativement à l'endettement total à court terme de l'Office (ensemble des dettes de moins d'un an).

C'est donc une mesure assez rapide du volume des dettes à court terme dont le niveau trop élevé -dû par exemple à des crédits bancaires, des dettes fiscales, commerciales ou même sociales- peut être fatal pour la trésorerie de l'Office.

Plus la valeur de ces ratios est élevée, plus l'entreprise est en principe financièrement solide et la sécurité financière assurée. Mais, comme les proportions de dettes à long et moyen terme dans les ressources permanentes sont trop importantes, la solidité financière n'est qu'apparente.

A partir du tableau ci-dessus, on remarque que le ratio de sécurité a connu une évolution croissante et l'on est amené à croire à l'assurance de la sécurité financière. Or, ceci n'est vrai que pour une entreprise dont les fonds propres sont plus

importants que les dettes à long et moyen terme; ce qui n'est malheureusement pas le cas de l'ONATEL.

Après toutes ces considérations, il faut à présent remarquer que ces ratios sont à interpréter avec prudence et doivent être étudiés parallèlement aux autres concepts précédemment développés; en l'occurrence le FRN, les BFR, la Trésorerie et la Liquidité de l'ONATEL etc.

En plus, il faut aussi prendre en compte la structure financière de l'Office et d'autres aspects que nous aborderons ultérieurement comme la rentabilité (effet de levier) en l'occurrence la rentabilité financière.

* *
* * * *

C H A P I T R E T R O I S I E M E

ETUDE DE LA RENTABILITE DE L'OFFICE NATIONAL DES TELECOMMUNICATIONS "ONATEL"

" C'est dans l'amélioration de la productivité (...) que l'on peut encore parfois trouver la possibilité de maintenir un profit qui ne fait que s'amenuiser."

Robert LEDUC

CHAPITRE III: ETUDE DE LA RENTABILITE.

En matière de gestion d'entreprise, la rentabilité est un concept essentiel est fait l'objet d'une étude minutieuse pour toute analyse financière. En effet, avoir une entreprise rentable est un devoir pour tout chef d'entreprise qui doit veiller à une meilleure rentabilité de son entreprise. L'objectif de tout management d'entreprise est la recherche de plus de profit c'est-à-dire réaliser un chiffre d'affaires supérieur aux frais de toutes sortes engagés dans l'exploitation.

Ainsi, la rentabilité, de façon générale peut être simplement définie comme

> "L'aptitude d'une entreprise à secréter un résultat positif exprimé en termes monétaires".[24]

Par ailleurs, il faut remarquer que toute entreprise rentable peut valablement contribuer au développement technique, économique et social de la Nation tandis que une entreprise non rentable ne le peut pas malgré toute la bonne volonté de ses dirigeants.

D'où l'intérêt majeur de réaliser une étude de la rentabilité d'entreprise parce que la réussite, le succès ou l'échec de toute entreprise en dépend, dans la mesure où les capitaux investis doivent en principe être rémunérés par le profit réalisé (le surplus monétaire des entrées sur les sorties de trésorerie).

C'est précisément ce bénéfice qui permettra à l'entreprise de rémunérer le capital et toutes les ressources productives à sa disposition:

- Le capital humain rémunéré en termes de salaires, d'avantages connexes et d'avantages en nature;
- Le capital financier doit procurer des dividendes et des intérêts aux apporteurs de capitaux (actionnaires et/ou prêteurs);
- Les amortissements sont indispensables pour le renouvellement du capital fixe;
- etc.

En outre, la rentabilité d'une société est la seule qui constitue, pour ses propriétaires, non seulement une condition

---

[24] Conso P., La gestion financière de l'entreprise, 7ème édition Dunod Paris 1985

de pérennité et de croissance, mais est de surcroît une assurance explicite de leur enrichissement. Signalons tout de suite qu'elle peut être mesurée soit en termes absolus, soit en termes relatifs.

L'analyse de la rentabilité de l'ONATEL qui sera étudiée dans ce chapitre articulera autour de trois points importants:

* La rentabilité absolue de l'Office qui sera axée sur une analyse détaillée des soldes d'exploitation;

* La rentabilité relative qui nous permettra de mener une appréciation de l'efficacité économique et de l'efficacité financière de l'ONATEL pour finalement mieux juger ses capacités et performances, son aptitude à secréter par son activité des résultats bénéficiaires;

* Enfin, la rentabilité financière qui sera menée à partir des charges d'exploitation en vue de déterminer certains indices de rentabilité (point mort, effet de levier,...) et de montrer notre point de vue sur le système d'endettement de l'Office.

SECTION I: **La rentabilité absolue**: Analyse des soldes caractéristiques de gestion.-

Au cours de son exploitation, une entreprise produit et/ou vend ses biens et services. Pour cela, elle engage des charges et reçoit des produits, l'exploitation doit dégager un bénéfice, c'est-à-dire une différence positive entre le montant des produits et celui des charges.

C'est non seulement indispensable à son développement mais aussi à son fonctionnement et à sa survie. Pour mieux mener cette analyse, il convient de mener dans un premier temps, une étude des produits et des charges d'exploitation de l'Office; et dans un deuxième temps, la composition et l'évolution des soldes d'exploitation (les soldes caractéristiques de gestion) sur la période 1985-1989.

I.1. Evolution des Produits et des Charges.-

I.1.1. Les Produits.

Remarquons que les produits d'exploitation de l'ONATEL sont suffisamment épars qu'on ne puisse pas analyser en détails chaque catégorie de produits, ni les reprendre de manière exhaustive. Néanmoins, faut-il signaler que l'essentiel de la gamme des produits est représenté par le Chiffre d'Affaires et des produits et profits divers.

I.1.1.1. L'évolution du Chiffre d'Affaires.-

Le Chiffre d'Affaires est le montant des ventes réalisées par l'Office. Il comprend les ventes de toutes sortes en l'occurrence celles:

- Des services (abonnement au réseau téléphonique ou télégraphique, les services d'installations des appareils et lignes de télécommunication,...);
- Des biens (appareils vendus au public, etc.).

En tenant compte de la spécificité des prestations de l'ONATEL, il est nécessaire de faire remarquer directement que la signification comptable du Chiffre d'Affaires se confond pratiquement avec celle de la Marge Brute c'est-à-dire qu'il y a une identité entre les comptes 70 et 80.

Comme on le verra pour la marge brute degagée par l'exploitation, le Chiffre d'Affaires représente presque la totalité des produits en valeurs relatives et son importance ne fait que se renforcer au fur du temps.

Ceci est essentiellement imputable à la politique actuelle de l'Office, mais plus bien encore à l'importance de plus en plus grande que prennent les Télécommunications dans la vie économique, politique et sociale du pays, des individus et des entreprises.

I.1.1.2. Les autres Produits et Profits d'Exploitation.-

La rubrique comprend notamment des montants de récupération sur assurances ainsi que d'autres recettes "occasionnelles". Elle comprend, en outre, les subventions d'équipement accordées par l'Etat, une part des intérêts reçus, etc.

Alors qu'ils représentaient environ 230 millions en 1985, ils sont passés à près de 350 millions en 1986, 100 en 1987, 250 en 1988 et 260 millions en 1989.

I.1.2. Evolution des Charges d'Exploitation.-

Elles ont en quelque sorte déjà retenu notre attention dans le chapitre premier. A ce sujet, le présent paragraphe sera donc bref. Les grandes masses de charges d'exploitation peuvent, selon leur structure et leur évolution par nature, être scindées en trois groupes:

* Les Consommations Intermédiaires;
* Les Composantes de la Valeur Ajoutée;
* Les Autres Charges d'Exploitation et les Impôts sur Résultats.

I.1.2.1. Les Consommations Intermédiaires.-

Par leur poids dans le total des charges d'exploitation de l'ONATEL, elles représentent une catégorie de charges non moins importante et comprennent trois rubriques essentielles:

* Les Matières et Fournitures Consommées (carburant et lubrifiant, pièces et outillage de rechange, matériel et fournitures de bureau,...);
* Les Transports Consommés et Déplacements;
* Les Autres Services Consommés.

De façon générale, elles ont suivi une évolution croissante sur toute la période étudiée en passant de 357.364.617 en 1985 à 411.178.198 en 1986, à 411.321.551 en 1987, 575.456.546 en 1988 et à 587.751.163 en 1989, soit 160.44% de croissance globale correspondant à un accroissement annuel moyen de 9.92%. Cet accroissement fait suite aux besoins sans cesse croissants d'augmenter le nombre de lignes exploitées.

I.1.2.2. Les Composantes de la Valeur Ajoutée.-

Parmi les composantes de la V.A, et du côté des charges d'exploitation, on distingue notamment les rubriques de pertes et charges diverses, des frais du personnel, des impôts et taxes, des intérêts dus et des dotations aux amortissements et provisions.

Les charges-composantes de la V.A constituent la catégorie des charges d'exploitation la plus importante et qui continue à croître de plus en plus avec la croissance des activités de l'Office. En termes absolus, ces charges sont passées de 369.881.015 en 1985 à 458.774.007, à 533.311.283, 861.820.025, et 1.137.749.539 FBu respectivement de 1986 à 1989.

I.1.2.3. Les Autres Charges d'Exploitation et Impôts sur Sociétés.-

Dans cette rubrique figurent tous les comptes de charges autres que ceux déjà cités dans le paragraphe précédent. L'on citera notamment toutes les charges occasionnelles non directement liées à l'exploitation qui viennent en diminution des résultats d'exploitation, comme toutes les pertes correspondant à une constatation des malis sur cession d'actifs. Dans cette même catégorie figure également le compte d'impôts sur le résultats.

Néanmoins, il faut remarquer que c'est la catégorie de charges qui accuse moins d'importance à l'ONATEL relativement comparée aux deux autres précédentes.

En définitive, en ce qui concerne l'évolution des charges de l'ONATEL, il sied de remarquer qu'elles ont connu, sur toute la période, une évolution croissante. Mais toutes ces charges, quoiqu'elles soient préjudiciables aux résultats à réaliser,

-parce qu'elles sont déduites dans le chiffre d'affaires- ne sauraient être sérieusement inquiétantes car en contrepartie les produits d'exploitation ont connu une augmentation plus croissante tels qu'ils puissent intégralement assurer la couverture des charges, la différence entre les deux ayant été, sur toute la période, amplement significative.

I.2. Analyse des Soldes Caractéristiques de Gestion.-

Rappelons que l'analyse de la rentabilité absolue permet d'apprécier, à travers la cascade des résultats d'exploitation traduits par les soldes caractéristiques de gestion, la rentabilité globale de l'Office. Elle permet de déceler avec précision les points forts et les points faibles de l'exploitation.
Cette approche d'analyse en termes absolus passe par le truchement des grandeurs caractéristiques de gestion à savoir la Marge Brute, la Valeur Ajoutée, les Résultats d'Exploitation, etc.

Avant de passer en revue ces différents indicateurs, il convient de partir d'un tableau synthétique qui retrace d'une part leur composition et d'autre part, leur évolution. L'avantage du tableau en question serait de permettre une analyse de l'évolution des grands soldes de gestion sur toute la période étudiée et, en comparaison avec celle des produits et des charges y relatifs, de tirer des conclusions pertinentes quant aux relations causales susceptibles d'être établies entre eux.

Tableau XXIII: Evolution des Résultats d'Exploitation et Hors-Exploitation de 1985 à 1989.-

INTITULES	1985		1986		1987		1988		1989	
	Montants	%	Montants	%	Montants	%	Montants	%	Montants	%
Marge Brute	623.793.031		731.950.341		1.082.441.554	100	1.480.233.317	100	1.617.704.001	100
Consommations Intermédiaires	357.364.617		411.178.198		411.321.551		575.456.546		587.751.163	
Valeur Ajoutée	266.428.414	43	320.772.143	44	677.120.003	62	904.776.771	61	1.029.952.838	64
Autres Produits	232.434.820		343.522.833		96.199.005		248.946.600		258.368.304	
Autres Charges	369.881.015		458.774.007		533.311.283		861.820.026		1.137.749.539	
Résultats d'Exploitation	128.982.219	21	205.520.969	28	240.007.725	22	291.903.345	20	150.571.703	9
Résultats Hors-Exploitation	-		-783.164		958.497		-243.565.220		-241.914.116	
Résultats Nets d'Exploitation (BAVIT)	128.982.219	21	204.737.805	28	240.966.222	22	48.388.125	3	-91.342.413	-
Impôts	58.041.994		92.132.012		108.434.800		25.280.289		-	
Résultats Nets de la période	70.940.255	11	112.605.793	15	132.531.122	12	23.057.836	2	-91.342.413	-

SOURCE: Tableau établi à partir des états de synthèse de fin d'année, Service "Comptabilité & Budgets", ONATEL.-

Le tableau précédent montre que les résultats d'exploitation de l'ONATEL ont suivi une évolution croissante sur la période 1985-1989. La Marge Brute a évolué jusqu'à près de trois fois en passant de 623.793.031 en 1985 à 1.617.704.001 FBu en 1989. Une évolution parallèle à celle de la marge brute est aussi remarquable en ce qui concerne la Valeur Ajoutée qui était de 1.029.952.833 en 1989, contre 266.428.414 FBu en 1985; soit un accroissement de plus de quatre fois équivalant, en termes relatifs, à un passage de 42.76% du chiffre d'affaires de 1985 à 63.66% de celui de 1989.

Le résultat d'exploitation a, de son côté, aussi connu un accroissement favorable de 1985 à 1989 avant de chuter à 150.571.703 en 1989 suite à une augmentation des charges d'exploitation autres que les consommations intermédiaires qui ont atteint le cap de 1.137.749.539 FBu pour le même exercice.

Quant au résultat net d'exploitation (BAVIT) et le résultat net de la période, on remarque qu'ils ont connu une croissance normale de 1985 à 1987. A cette époque, ils sont, en effet, passés respectivement de 128.982.219 à 240.966.222 FBu et de 70.940.255 à 132.531.122 FBu.

En revanche, pour les deux dernières années, ils ont subi une baisse progressive jusqu'à une perte sèche de 91.432.413 FBu en 1989. Cette baisse des résultats d'exploitation de l'Office est due d'une part à l'augmentation des charges d'exploitation, mais surtout à l'importance durant les deux dernières années des résultats hors-exploitation déficitaires qui ont été de plus de 234 millions en 1988 et de 241 millions en 1989.

Dans les paragraphes suivants, l'analyse portera sur chacune des principales grandeurs caractéristiques de gestion à savoir:

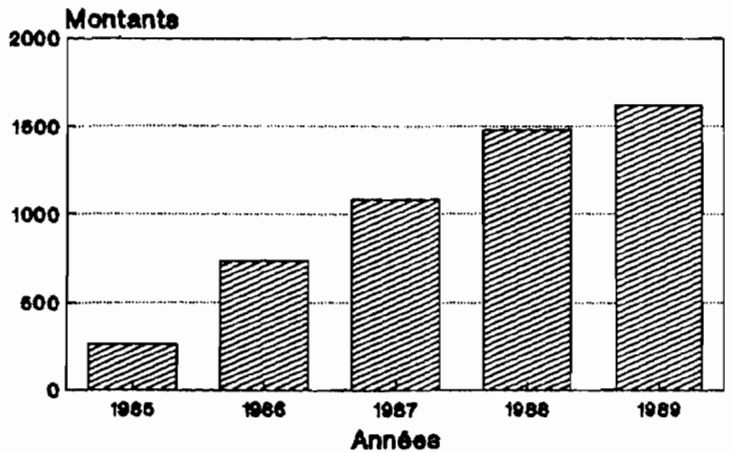
* La marge brute;
* La valeur ajoutée;
* Les autres résultats d'exploitation.

I.2.1. La Marge Brute.

A l'ONATEL, la marge brute correspond au montant intégral du chiffre d'affaires. Sur toute la période étudiée (1985-1989), la marge brute a connu un développement soutenu, particulièrement accéléré les trois dernières années.

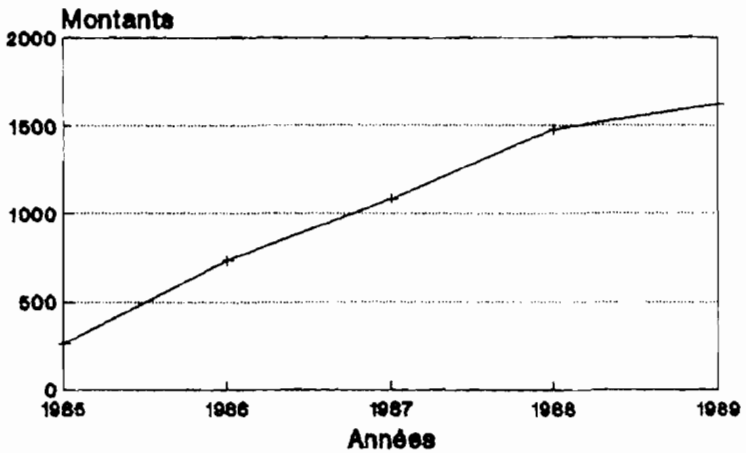
Elle a évolué en passant d'environ 624 millions en 1985 à 732 en 1986, 1.082 en 1987, 1.480 en 1988 et 1.618 en 1989, soit un accroissement global sur cinq ans de 157.7%. On remarque finalement que la marge brute a évolué sur toute la période comme le montre le couple de graphiques suivants.

G5a:Evolution de la Marge Brute
en Millions de FBu.



SOURCE: Données de Tableau Précédent.

G5b:Evolution de la Marge Brute
en Millions de FBu.



SOURCE: Données de Tableau Précédent.

Remarquons toutefois que le chiffre d'affaires de l'ONATEL a toutes les chances de croître beaucoup plus les années à venir. Les potentialités à réaliser ses prestations pour un plus large public sont garanties comme nous le verrons dans le chapitre quatrième. Par ailleurs, on aura aussi constater du graphe précédent que cette évolution a été toujours observée sur toute la période étudiée.

I.2.2. La Valeur Ajoutée.-

I.2.2.1. Définition et calcul de la Valeur Ajoutée.-

Par son acception comptable, la V.A est la différence entre la production et les consommations intermédiaires qui s'y rapportent. Au niveau national, cet indicateur renseigne sur la contribution de l'entreprise à la Production Intérieure Brute (P.I.B), un des grands indicateurs économiques du développement national. Autrement dit, c'est l'apport des unités économiques dans la production de la Nation.

A l'ONATEL, la V.A représente la différence entre la valeur de la production totale (Marge Brute ou Chiffre d'Affaires) et les consommations intermédiaires de l'exercice considéré. Parmi ces dernières, il y a lieu de distinguer:

- Les Matières et Fournitures Consommées dont l'importance n'est pas du tout négligeable;
- Les Transports Consommés représentant également un montant de dépenses considérables; et
- Les autres Services Consommés.

La valeur ajoutée a connu une évolution positive conséquente à une croissance lente des consommations intermédiaires et celle, beaucoup plus rapide du chiffre d'affaires qui ont respectivement accusé des taux d'accroissement annuel moyen[25] de 9.9% et de 31%, soit une évolution en termes absolus correspondant à une variation respective de 230.386.546 pour les consommations intermédiaires et 763.524.419 FBu pour le chiffre d'affaires.

---

[25] Le taux d'accroissement annuel moyen est calculé comme suit:

$$P_n = P_o\,(1+r)^n \longrightarrow \sqrt[n]{\frac{P_n}{P_o}} = 1+r$$

$$\longrightarrow r = \sqrt[n]{\frac{P_n}{P_o}} - 1$$

Il est déplorable, néanmoins, pour certains exercices (en l'occurrence 1989), que cette valeur ajoutée soit réduite car une partie est absorbée par les pertes de change subies sur les engagements extérieurs de l'Office. Cette diminution de la V.A entrave par conséquent la rentabilité de l'Office, sa trésorerie et par là, ses efforts de développement.

Sur le plan théorique, la valeur ajoutée est une grandeur importante en Macro-économie parce que c'est un indicateur économique particulièrement riche en signification. En comptabilité d'entreprise, simplement définie comme la différence entre la production de l'entreprise et ses consommations intermédiaires, la V.A, est, en Comptabilité Nationale, l'expression de la contribution de l'entreprise à l'Economie Nationale.

A ce sujet, P. Conso dit en substance:

> "Elle mesure la richesse dégagée par l'exploitation des facteurs de production (capital et travail), c'est-à-dire le degré d'efficacité de l'entreprise dans l'utilisation de son capital économique"[26]

Et Vizzavona P. d'ajouter à son tour que dans la mesure où

> "L'analyse financière est la recherche et l'interprétation des données des grandeurs significatives de la vie de l'entreprise à travers ses aspects, il est certain que la Valeur Ajoutée ne peut être qu'au centre de cette analyse (...), un instrument de mesure de la richesse créée par l'entreprise."[27]

Ainsi, du point de vue économique, le concept de valeur ajoutée permet de se rendre compte de la part de l'ONATEL à la production nationale. La V.A réalisée sert, en fin de compte à:

- Rémunérer le travail (frais et rémunération du personnel);
- Rémunérer le capital propre et/ou emprunté par le biais des bénéfices réalisés et des frais financiers comme amortissement de la dette, mais aussi le remboursement du principal;

---

[26] Conso P., La Gestion Financière de l'Entreprise, Dunod 7ème édition Paris 1985 P.66.

[27] Vizzavona P., Gestion Financière Paris, 3ème édition 1983 P.47.

- Assurer l'amortissement des équipements dans l'optique de les renouveler ultérieurement;

- Honorer ses engagements envers l'Etat dans sa politique fiscale (paiement des impôts,..).

I.1.3. Le Résultat d'Exploitation.-

Dans un enchaînement logique, il représente, de façon comptable, le surplus de la valeur ajoutée sur les différentes catégories de charges d'exploitation auxquels doit être rajouté l'ensemble des produits divers réalisés par l'Office. Parmi ces charges, l'on citera notamment toutes les charges d'exploitation, les frais du personnel, les impôts et taxes, les intérêts dus, les dotations aux amortissements etc.

Considéré globalement, le résultat d'exploitation de l'ONATEL est excédentaire sur toute la période d'analyse particulièrement pour les quatre premières années où il est passé de 128.982.219 à 291.903.345 FBu, soit un accroissement de plus de 126.3%.

Toutefois, pour la première année, on remarque une chute résultant de l'accroissement des charges d'exploitation représentées essentiellement par les pertes et charges diverses, les frais du personnel et ceux des amortissements et provisions,..., qui, ensemble, ont atteint le maximum de 1.137.749.539 FBu.

Par contre, la contrepartie des produits qui, en principe, doit contrebalancer ces charges, pour générer un solde excédentaire avait presque stagné en passant de 248.946.600 à 258.368.304 FBu respectivement en 1988 et 1989.

Suite à cet accroissement des charges d'exploitation, on constate, par conséquent, une baisse des résultats d'exploitation jusqu'à 150.571.703 contre 291.903.345 FBu l'année précédente, soit une variation à la baisse de 193.8%.

I.1.4. Le Résultat Hors-Exploitation.-

Le résultat hors-exploitation est le solde des produits et profits à caractère exceptionnel et des charges hors-exploitation, c'est-à-dire les dépenses à caractère exceptionnel, qui généralement ne concernent pas l'exercice en cours. Il est nécessaire de remarquer que le compte de résultats hors-exploitation n'est pas représenté sur toute la période, en l'occurrence pour 1985.

En outre, faut-il bien de plus signaler qu'il a été respectivement excédentaire en 1987 -étant dans ce cas considéré comme un facteur renforçant le résultat net- et déficitaire en 1986, 1988 et 1989. Pour les derniers exercices, ce résultat est venu ainsi diminuer l'importance

des résultats nets qui auraient dû être dégagés par l'exploitation.

Pour ce qui est des résultats réalisés par l'ONATEL, nous remarquons que la fréquence et l'importance des résultats hors-exploitation constituent un des grands facteurs explicatifs de la baisse des résultats nets d'exploitation comme ne manquera pas de le démontrer le paragraphe suivant.

I.2.5. Le Résultat Net d'Exploitation.-

Plus communément connu sous l'acception de "bénéfice avant impôts et intérêts (BAVIT) ou résultat net avant intérêts et impôts, le résultat net d'exploitation représente la somme des trois facteurs suivants:

- Le résultat d'exploitation;
- Le résultat hors-exploitation;
- Les plus-values ou moins-values de cession d'actifs immobilisés.

Ces dernières (les moins-values sur cession d'actifs) seront portées en déduction des deux premiers facteurs. Dans le cas contraire, des plus-values seront rajoutées à leur somme.

A l'ONATEL, l'analyse des soldes caractéristiques de gestion montre une évolution croissante des résultats avant impôts et intérêts les trois premières années. En revanche, une forte diminution, voire une chute brutale a été enregistrée les deux derniers exercices. Le résultat réalisé a été, en effet, de 48.338.125 d'abord en 1988 et de -91.342.413 FBu en 1989 contre 240.966.222 FBu réalisés en 1987.

La diminution du bénéfice avant impôts et intérêts pour les deux dernières années s'explique en partie par l'importance du déficit des résultats hors-exploitation qui étaient respectivement de 243.565.220 en 1988 et de 241.914.116 FBu en 1989. En conséquence, le résultat global est passé de 48.338.125 de bénéfice en 1988 à 91.342.413 de perte en 1989, soit une diminution en termes absolus de près de 140 millions correspondant à une baisse de 152%.

I.2.6. Le Résultat Net de la Période.-

Il est obtenu par la différence entre le bénéfice avant intérêts et impôts et la provision constituée pour l'impôt sur le résultat. Il est aussi dit "résultat net à affecter" et, il représente le véritable bénéfice ou perte nette que dégage l'exploitation de l'Office pour l'exercice considéré.

Il découle directement du résultat analysé précédemment (le résultat net d'exploitation) et il subit intégralement les effets de tout changement de politique fiscale.

Remarquons toutefois que, tout comme le résultat avant intérêts et impôts, le résultat à affecter a connu une nette augmentation les trois premières années avant d'amorcer une chute les deux dernières.
Alors qu'il était de 132.531.122 en 1987, il est passé à un bénéfice de 23.057.836 (seulement) en 1988 (soit une diminution de 474.7%) avant de chuter plus sporadiquement encore à une perte de 91.342.413 FBu en 1989.

I.3. La notion de surplus monétaire: Excédent Brut d'Exploitation (E.B.E), Le Cash Flow (C.F) et l'Autofinancement.

I.3.1. L'Excédent Brut d'Exploitation (E.B.E).-

L'EBE est un indicateur qui mesure la performance industrielle et/ou commerciale de l'Office indépendamment des modalités de financement. L'EBE est défini comme la différence entre la VA et les charges courantes autres que les consommations intermédiaires.

Algébriquement, on peut écrire:

EBE = VA - (Frais du personnel + Impôts et taxes autres que ceux sur le résultat).

En effet, c'est avec l'EBE que l'Office doit couvrir l'accroissement des ses BFR et le remboursement des capitaux empruntés, c'est-à-dire pour honorer son service de la dette. En plus, il permet également le maintien et la croissance du capital économique par l'autofinancement.

Remarquons que l'EBE tient compte aussi, en plus de la VA, des frais du personnel et des impôts et taxes, mais également des subventions reçues et des produits divers d'une part, de la déduction des charges diverses d'autre part.

A l'ONATEL, les provisions des comptes des subventions reçues et des charges diverses ne sont pas importantes en valeurs comparativement à la VA dégagée par l'exploitation. Ainsi, nous pouvons calculer l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) en tenant compte seulement de la valeur ajoutée, des frais du personnel, des impôts et taxes sans altérer les résultats et les conclusions à tirer.

Ainsi, le tableau ci-après montre l'évolution de l'Excédent Brut d'Exploitation de l'ONATEL de 1985 à 1989 en milliers de FBu.

Tableau XXIV: Evolution de l'EBE de 1985 à 1989.-

Années ********** Libellés	1985	1986	1987	1988	1989
(1) Valeur Ajoutée	266.428	320.772	677.120	904.777	1.029. 953
(2)Frais du personnel	110.063	124.049	140.843	169.694	171.062
(3) Impôts & taxes	8.838	9.600	7.334	1.041	33.107
EBE 1- (2+3)	147.523	187.124	528.953	734.042	825.783

SOURCE: Calculé à partir des soldes caractéristiques de gestion, Service "Comptabilité & Budgets", ONATEL.-

L'analyse des composantes de l'Excédent Brut d'Exploitation soulève quelques constatations:

1°) La variation des frais du personnel a toujours été positive d'une année à l'autre mais sans connaître de forts taux de variation. Ils ont connu un accroissement de 110.062.807 à 171.062.184 FBu, soit une variation de près de 61 millions sur cinq ans, correspondant à un taux moyen annuel de 9.2%.

Ces charges sont supportées par l'Office dans des circonstances économiques et sociales qui les rendent pratiquement incompressibles.

2°) Le poids des impôts et taxes n'est pas inquiétant. Ceux-ci subissent en effet des fluctuations car, quand bien-même l'ONATEL n'est pas exonéré de taxes, certains de ses engagements extérieurs bénéficient d'une exonération notamment ceux résultant d'accords avec les organismes étrangers et l'Etat pour le compte de l'ONATEL par le processus de rétrocession.

3°) Quant aux subventions d'exploitation reçues, elles représentent le financement de l'Etat destiné à combler tout ou une partie de déficits imputables à des décisions gouvernementales de politique économique ou sociale, de blocage des tarifs par exemple,etc.

Il importe de remarquer que les subventions reçues par l'ONATEL représentées seulement pour les exercices 1988 et 1989 commencent à perdre d'importance.

4°) Enfin, l'analyse du tableau d'évolution de l'EBE montre que celui-ci a évolué positivement depuis 1985. Il était de 147.527.757 en 1985 et de 825.783.174 FBu, soit donc plus de 5 fois que celui de 1985.

Par ailleurs, signalons que l'Excédent Brut d'Exploitation dépend énormément et directement du prix pratiqué et du volume des ventes et, par conséquent, du chiffre d'affaires réalisé. Il convient, d'ores et déjà, pour améliorer l'EBE de l'ONATEL, qu'il faille agir tout spécialement sur le chiffre d'affaires qui, par effet d'entraînement influencera la VA et par là l'EBE (effet induit).

I.3.2. L'analyse du Cash Flow et de l'Autofinancement.-

I.3.2.1. Le Cash Flow.

En gestion financière, on raisonne essentiellement sur les flux monétaires (différence entre recettes et dépenses, encaissements et décaissements). La différence entre un flux de recettes et un flux de dépenses constitue un surplus monétaire (positif ou négatif selon les cas).

En somme, la notion de Cash Flow peut être définie comme

> "Le total des ressources dégagées par l'exploitation au cours d'un exercice avant toute distribution annuelle éventuelle de bénéfices."[28]

Algébriquement, on peut écrire:

CF = Résultat d'exploitation + Charges sans décaissements (dotations aux amortissements et provisions).

Le tableau suivant les résultats du calcul de Cash Flow (CF) de l'ONATEL sur la période 1985 à 1989.

---

[28] Barnay A. et Calba G., Combien Vaut Votre Entreprise? Entreprises Modernes d'Edition, Paris 3ème édition 1973 P.65.

Tableau XXV: Evolution du CF d'exploitation de l'ONATEL de 1985 à 1989.-

Libellés ********* Années	Résultats d'exploitation (1)	Amortissements & provisions (2)	Cash Flow d'Exploitation (1+2)
1985	70.940.255	159.985.684	230.925.939
1986	112.605.793	148.709.562	261.315.355
1987	132.531.122	165.320.208	297.851.330
1988	23.057.836	474.752.448	497.810.284
1989	-91.342.413	314.014.681	222.672.268

SOURCE: Tableau élaboré par nous-même à partir des informations du tableau de synthèse des bilans de l'ONATEL.-

Le CF de l'ONATEL a suivi une évolution régulière qui a atteint son sommet en 1988 avec un montant total de 497.014.284 FBu. Un accroissement exceptionnel essentiellement dû à l'importance des dotations aux amortissements et provisions hors-exploitation qui s'élevaient à 243.565.220 FB

De même, on remarque que la dernière année (1989) accuse un montant de CF plus faible: celui de 1985 était de 230 millions contre 222 seulement en 1989. Cette faiblesse du CF d'exploitation de l'exercice 1989 est le résultat de la perte d'exploitation de plus de 91 millions que l'Office a subie.

I.3.2.2. **Remarque**: Cash Flow ou Capacité d'autofinancement.-

L'interprétation des résultats et de l'efficacité atteints par la gestion à partir de la notion de cash flow est actuellement très répandue. Pourtant, le concept de cash flow dont ne saurait se passer tout chef d'entreprise, tout banquier, tout analyste financier en traitant des problèmes de gestion d'entreprise, d'évaluation, de diagnostic et de financement, reste jusqu'à présent d'une signification confuse.

En effet, adapté "sans hésitation" de l'Américain et employé imprudemment, le concept de cash flow, d'origine entièrement anglosaxonne, reflète une réalité bien imprécise et peut dissimuler des sens différents.

Pour P. Conso, il faudrait distinguer le Cash Flow Brut et le Cash Flow Net qu'il définit, par ailleurs, comme suit:

> "Le Cash Flow Brut est égal au bénéfice d'exploitation avant dotation aux comptes d'amortissements et de provisions pour dépréciation, c'est-à-dire le surplus monétaire issu de l'exploitation avant toute affectation."[29]

Il correspond au cash flow que nous venons d'analyser dans le paragraphe précédent. Dans le même sens, le cash flow net découle du précédent et P. Conso le définit de la manière suivante:

> "Le Cash Flow Net s'obtient par déduction (du Cash Flow Brut) de l'impôt sur société et de l'intéressement."[30]

Pour Christian PINOPEAU,

> "On sait que le Cash Flow représente le bénéfice avant amortissements. Il suffit d'ajouter au bénéfice net réalisé au cours de l'exercice le montant des dotations aux comptes d'amortissements ainsi que toutes ou partie des provisions en particulier les provisions pour perte et/ou les provisions fiscales."[31]

De la version européenne et de l'acception originelle anglosaxonne, apparaissent des définitions différentes du concept de Cash Flow. En effet, le cash flow signifie un flux de trésorerie. Or, il apparaît qu'il y a confusion il ne s'agit ni de flux, ni de trésorerie. Ce qui nous amène à un des problèmes majeurs de la gestion financière à savoir la confusion:

- Des opérations d'exploitation (produits et charges) d'une part;
- Des opérations de trésorerie (dépenses et recettes) d'autre part.

---

[29] Conso P., La Gestion Financière de l'Entreprise, Dunod Paris, 7ème édition 1985 P.242.

[30] Conso P., La Gestion Financière de l'Entreprise, Dunod Paris 7ème édition 1985.

[31] Pinopeau C., L'Evaluation des Entreprises par l'Analyse et la Prévision Economique, Paris 1967 P.122.

C'est dans une étude très récente que RICHOUX met en garde les théoriciens et les analystes financiers de l'utilisation du cash flow qui recouvre différents concepts et entraîne de très regrettables erreurs.[32]

De ce fait, l'exploitation ne peut être confondue avec la trésorerie. Richoux note ainsi qu'il paraît plus logique de parler d'autofinancement lorsqu'on est dans le domaine de l'exploitation et de capacité d'autofinancement avec référence à la trésorerie. Dans la suite, nous partirons des définitions suivantes:

* Capacité d'Autofinancement = Bénéfice net + Amortissements et provisions.
* Autofinancement = Capacité d'Autofinancement - Bénéfices distribués.

Par ailleurs, l'autofinancement est composé de deux parties:

- L'autofinancement de maintien composé de l'amortissement et des provisions;
- L'autofinancement d'enrichissement constitué de bénéfices non distribués.

L'autofinancement de maintien permet à l'Office de conserver son niveau de prestation -au moins sans dépasser celui-ci. La lecture du tableau ci-dessous montre qu'il y a un autofinancement de maintien satisfaisant mais aussi, en plus, un complément permettant une mise en place de moyens de prestation plus performants et plus importants; c'est l'autofinancement d'enrichissement.

A l'ONATEL, on peut conclure, à partir des définitions ci-haut énoncées, que le calcul de la capacité d'autofinancement et celui de l'autofinancement proprement dit se confondent car, en effet, il n'existe pas de profits distribués. Les résultats d'exploitation sont affectés intégralement à des comptes de réserves et de report à nouveau; et, d'une année à l'autre, il y a un cumul des moyens d'autofinancement.

Ainsi, il serait, à notre avis, intéressant de voir le cumul de l'autofinancement réalisé par l'ONATEL sur la période de 1985 à 1989.

---

[32] Richoux, Cash Flow ou Cache-Flou in Banque Mai 1979.

Tableau XXVI: L'autofinancement cumulé de l'ONATEL de 1985 à 1989.-

Libellés ********** Années	Résultats Nets (1)	Amort. & Provisions (2)	Cap. Autof. (=Autof.) (1+2)	Cumul de l'Autof.
1985	70.940.255	159.985.684	230.925.939	230.925.939
1986	112.605.793	148.709.562	261.315.355	492.241.294
1987	132.531.122	165.320.208	297.851.330	790.092.624
1988	23.057.836	474.752.448	497.810.284	1.287.902.908
1989	-91.342.413	314.014.681	222.672.268	1.510.575.176

SOURCE: Etabli par nous-même à partir des informations des tableaux de synthèse des bilans de l'ONATEL.-

Le tableau précédent retrace l'évolution de l'autofinancement cumulé de l'ONATEL. Il est relativement difficile d'apprécier le niveau idéal que devrait atteindre cet indicateur pour une entreprise. Mais, de toute façon, on peut affirmer sans risque de se tromper que l'autofinancement de l'Office n'est pas négligeable (1.5 milliards de FBu en cinq ans).

Néanmoins, il y a lieu de déplorer la faiblesse de l'autofinancement d'enrichissement de l'ONATEL qui reste, sur toute la période analysée, systématiquement inférieur à l'autofinancement d'entretien. L'Office a d'importants programmes d'expansion de ses activités qu'il ne parvient pas à autofinancer. Dans un cas de figure, la seule solution qui s'impose reste de recourir aux financements extérieurs.

A titre illustratif, on remarque que les investissements réalisés étaient respectivement de 611.525.838 en 1987, de 13.826.655 en 1987 et de 420.204.071 FBu en 1989. Parallèlement, l'autofinancement d'enrichissement des ces exercices ne s'élevait qu'à 132.531.122, 23.057.744 et -91.342.413 FBu.

En conséquence, nous constatons que les investissements prévus n'ont pas pu être intégralement réalisés. Les dépenses prévisionnelles étaient, en effet, estimées à 798.334.439 en 1987, 73.540.000 en 1988 et de 522.051.744 FBu en 1989 mais les taux de réalisation respectifs ont été très faibles. Il

n'était, par exemple, que de 18.8% en 1988.

SECTION II: La rentabilité relative: l'étude de l'efficacité économique et financière.-

La seule considération des résultats en valeurs absolues (différence entre les produits et les charges) retenue dans la section précédente, quoiqu'elle soit d'une grande signification ne donne pas une mesure de l'efficacité économique ni financière puisqu'elle ne tient pas compte de l'importance plus ou moins grande des moyens mis en oeuvre par l'entreprise.

La rentabilité relative s'apprécie précisément dans la confrontation des deux facteurs: les résultats atteints et les moyens utilisés pour les atteindre.

De façon générale, la rentabilité est le résultat d'un grand nombre de politiques et de décisions. Si les analyses faites jusqu'ici relèvent des informations intéressantes sur la marche de l'entreprise à partir des données absolues, les ratios de rentabilité relative donnent, quant à eux, des réponses finales en ce qui concerne l'efficacité avec laquelle l'entreprise est gérée.

Toute rentabilité peut être exprimée par un ratio du type:

Rentabilité = Profit / Capitaux Investis.

A partir de cette équation de ratio extrêmement générale, on peut calculer autant de ratios de rentabilité qu'il existe de définitions différentes de la notion de profit (marge). Autrement dit, et plus précisément, les rentabilités sont calculées à partir des résultats intermédiaires que l'on retrouve dans le compte d'exploitation: la Marge Brute (M.B), la Valeur Ajoutée (V.A), l'Excédent Brut d'Exploitation (E.B.E), le Résultat Net de la période etc.

Dans cette section, deux points essentiels seront abordés:

* Le premier sera relatif à la détermination de la rentabilité par la méthode des ratios à partir de certains indicateurs de rentabilité d'exploitation particulièrement intéressants pour une analyse financière;
* Le second traitera de l'efficacité économique et financière de l'ONATEL.

II.1. Détermination de la rentabilité de l'ONATEL par la méthode des ratios.-

Cette méthode consiste à déterminer une relation entre deux grandeurs caractéristiques de la gestion d'entreprise. La technique de ratios est utilisée en gestion financière comme instrument d'analyse de la situation financière. Du point de vue rentabilité et gestion, on recherche à apprécier la performance des moyens engagés et les conditions d'exploitation.

Il existe une infinité de ratios, nous ne retiendrons que les plus significatifs compte tenu des spécificités de l'activité de l'ONATEL. Parmi ces ratios de rentabilité d'exploitation, nous distinguerons:

- Les ratios de Marge Brute;
- ,, ,, Nette;
- ,, Rentabilité d'Exploitation.

II.1.1. Le ratio de marge brute.

Il est exprimé par le rapport entre la Marge Brute Commerciale et le Chiffre d'Affaires. Ce ratio de marge brute montre l'évolution de la marge brute de l'entreprise par rapport au total des ventes réalisées. Bien qu'il soit particulièrement significatif pour bien d'entreprises, ce ratio n'est pas du tout indicatif pour l'ONATEL car la spécificité de ses activités fait que ce ratio soit une unité sur tous les exercices.

En effet, la marge brute de l'Office et le Chiffre d'Affaires sont égaux (identité des comptes 70 et 80). Pour pallier aux limites du ratio de marge brute qui, comme il transparaît de cette définition, est global, il convient d'étudier un autre ratio, complémentaire au précédent et plus explicite pour l'ONATEL: le ratio de marge nette.

II.1.2. Le ratio de marge nette.

L'utilité de ce ratio est qu'il permet de mesurer l'efficacité de l'exploitation de l'ONATEL parce qu'il tient compte de toutes les dépenses et tous les produits réalisés au cours d'un même exercice. Il sert à traduire autrement dit le véritable résultat à la fin de l'exercice par rapport aux charges d'exploitation.

Il se définit comme le quotient: Bénéfice Net / Chiffre d'Affaires. Le tableau ci-après montre l'importance et l'évolution du ratio de marge nette de l'ONATEL sur la période de 1985 à 1989.

Tableau XXVII: Evolution du ratio de marge nette de l'ONATEL de 1985 à 1989.-

Résultats ********** Années	Bénéfice Net (1)	Chiffre d'Affaires (2)	Ratio de Marge Nette (1/2)
1985	70.940.255	623.793.031	0.1137
1986	112.605.793	731.950.341	0.1413
1987	132.531.122	1.082.441.554	0.1224
1988	23.057.836	1.480.233.317	0.0155
1989	-91.342.413	1.617.704.001	-0.0502

SOURCE: Etabli à partir des états de synthèse de fin d'année, Service "Comptabilité & Budgets", ONATEL.-

De façon statique, on aura vu que le ratio de marge nette représente le pourcentage du bénéfice net dans le chiffre d'affaires de l'Office. Ce qui permet d'apprécier la part du chiffre d'affaires correspondant au bénéfice net après la couverture de toutes les charges d'exploitation: amortissements, provision pour frais du personnel, consommations intermédiaires,...

L'analyse dynamique de l'évolution du ratio de marge nette montre une tendance générale à la baisse jusqu'à un ratio de -0.0502, c'est-à-dire une perte de 5.02% du Chiffre d'Affaires. La faiblesse de ce ratio constaté sur la période d'analyse s'explique par une hausse importante des charges d'exploitation.

Le chiffre d'affaires, quant à lui, n'avait augmenté que très faiblement. Il en a résulté une diminution du ratio de marge nette de 0.1137 à -0.0502, soit une diminution de plus de 144.15%. Sur cette même période, le bénéfice net a représenté le maximum de 14.13% du chiffre d'affaires en 1986 contre 12.24% en 1987.

II.1.3. La rentabilité d'exploitation.

Synonyme de la rentabilité du total de l'actif, le ratio de rentabilité d'exploitation est le quotient du résultat net par rapport au total de l'actif. De façon générale, on peut dire qu'il mesure intégralement le rendement de la totalité des moyens en ressources engagés dans l'exploitation de

l'Office. L'analyse de ce ratio donne les résultats figurant dans le tableau suivant.

Tableau XXVIII: Les ratios de rentabilité d'exploitation de l'ONATEL de 1985 à 1989.-

Libellés ********** Années	Bénéfice Net (1)	Total Actif (2)	Ratio de Rentabilité (1/2)
1985	70.940.255	2.274.985.017	0.0311
1986	112.605.793	2.864.512.932	0.0400
1987	132.531.122	3.604.517.797	0.0365
1988	23.057.836	4.360.683.427	0.0050
1989	-91.342.413	4.937.003.361	-0.0185

SOURCE: Etabli à partir des données du tableau de synthèse des états financiers de l'ONATEL.-

D'après ce tableau, on voit que la rentabilité des capitaux a diminué suite à la baisse des résultats d'exploitation d'une part, concommitante à une augmentation de l'actif à travers les exercices.

En effet, sur la période de cinq ans, une diminution du bénéfice net d'exploitation de 70.940.255 en 1985 à -91.342.413 FBu en 1989, conjuguée à une croissance du total d'actif des montants de 2.274.895.017 en 1985 à 4.937.003.361 FBu en 1989 expliquent finalement la baisse du ratio de 0.0311 à -0.0185, soit une baisse globale de 159.49%.

II.2. Analyse de la rentabilité économique et financière.

L'appréciation de l'efficacité économique et de l'efficacité financière d'une entreprise est essentiellement axée autour des concepts-clés de la Valeur Ajoutée et de la Capacité d'autofinancement, utilisés dans plusieurs indicateurs de performance. On peut simplement résumer cette analyse en disant que la V.A est représentative de l'efficacité économique tandis que la capacité d'autofinancement donne une bonne approximation de l'efficacité financière.

Mais, avant d'en arriver là, il convient de faire un bref aperçu d'une batterie d'indicateurs qui serviront à mieux interpréter les résultats de cette analyse.

II.2.1. Evolution des ratios de rentabilité des capitaux.-

Le présent paragraphe nous permettra d'analyser les ratios de rentabilité des fonds propres, les ratios de rentabilité économique, le taux de marge nette et le taux de rotation d'actif. L'évolution de tous ces indicateurs de performance est donnée dans le tableau suivant.[33]

[33] NOTE: Dans le tableau suivant, nous avons:

R.F.P = Rentabilité des fonds propres;
R.E = ,, économique;
T.M.N = Taux de marge nette;
R.A = Rotation d'actif.

Tableau XXIX: Les ratios de rentabilité des capitaux de l'ONATEL de 1985 à 1989.-

Années ********** Eléments	1985	1986	1987	1988	1989
Résult. Expl. avant frais & produits financiers (1)	67	126	144	379	-18
Résultat net (2)	71	113	133	23	-92
Fonds propres (3)	758	858	850	1.016	965
Actif Total (4)	2.275	2.865	3.605	4.361	4.937
Chiffre d'affaires (5)	624	732	1.082	1.480	1.618
R.F.P (2/3)	0.0936	0.1313	0.1323	0.0226	-0.0946
R.E (1/4)	0.0295	0.0438	0.0400	0.0869	-0.0038
T.M.N (2/5)	0.1137	0.1538	0.1221	0.0155	-0.0564
R.A (5/4)	0.2741	0.2555	0.3003	0.3394	0.3276

SOURCE: Tableau construit par nous-même à partir du tableau de synthèse des états financiers.-

II.2.1.1. Le ratio de rentabilité des fonds propres.-

Du point de vue financier, ce ratio est reconnu être le meilleur qui permet d'approcher la notion de rentabilité à partir des comptes historiques. Dans une sociétés d'actions, il mesure ce que rapportent aux actionnaires les investisseme[illegible] consentis. C'est le "prisme non déformant" à travers lequel les actionnaires, qui ont confié leur capital à l'entreprise, apprécient le bien-fondé de leur décision et l'opportunité de son maintien.

Une saine rentabilité est, en outre, rassurante pour l'environnement financier; et c'est souvent à partir de cet indicateur de rentabilité que les prêteurs pourront se faire une idée de la marche et de la santé de l'entreprise ainsi que la probabilité de se faire rembourser.

Du tableau qui précède, on remarque une évolution de la rentabilité des fonds propres de l'ONATEL les trois premières années en passant de 0.0936 en 1985 à 0.1323 en 1987, soit un accroissement de 41.35%. Néanmoins, le ratio de rentabilité des fonds propres a sérieusement baissé les deux derniers exercices où il est passé respectivement de 0.0226 à -0.094 en 1988 et en 1989, soit, en termes relatifs, une baisse de plus de 5.9%.

L'effet combiné de cette croissance suivie d'une baisse de la rentabilité des fonds propres les dernières années est le résultat de la baisse des résultats d'exploitation réalisés qui ont fait chuter la rentabilité de l'ONATEL à un taux de croissance annuelle moyen de 15%.

La baisse du ratio de rentabilité des fonds propres des dernières années est donc -comme nous venons de le dire- le résultat de la baisse des bénéfices d'exploitation, résultant à son tour des programmes de grands travaux de l'exercice ayant occasionné beaucoup de dépenses d'investissement.

Cependant, ce ratio pris seul ne permet pas de bien saisir le niveau de défaillance de la rentabilité de l'Office. Aussi, convient-il d'établir une relation qui montre sur quels facteurs pourraient agir les responsables de la gestion de l'ONATEL pour redresser sa rentabilité. Cette relation présente la rentabilité comme le résultat du rapport de force entre le taux de marge nette, la rotation des capitaux et le coefficient d'endettement car, en fin de compte, nous avons:

$$\text{Rentabilité des capitaux propres} = \frac{\text{Résultat Net}}{\text{Fonds Propres}}$$

$$= \frac{\text{Résultat Net}}{\text{C.A}} \times \frac{\text{C.A}}{\text{Actif Total}} \times \frac{\text{Actif Total}}{\text{Fonds Propres}}$$

(1) (2) (3)

La rentabilité des fonds propres apparaît donc comme le produit des trois ratios suivants:

- (1) Le taux de marge nette;
- (2) La rotation du capital;
- (3) Le coefficient d'endettement.

II.2.1.2. Le taux de marge nette.

Il exprime le taux de profitabilité du chiffre d'affaires. Exprimé en pourcentage, il indique pour chaque 100 FBu du chiffre d'affaires, la part qui revient au bénéfice net. On remarque que ce taux a été respectivement de 1' 37% en 1985, de 15.38% en 1986; 12.21% en 1987; 1.15% en 1988 et -5.64% en 1989. Les conclusions à tirer du taux de marge nette rejoignent celles de la rentabilité des fonds propres précédemment analysée. En effet, on remarque aussi une forte baisse les trois dernières années après avoir atteint un maximum sur la période de plus de 15% (en 1986).

II.2.1.3. Le ratio de rotation du capital.-

Défini comme le rapport: C.A / Actif Total, le ratio de rotation du capital mesure le degré d'utilisation des moyens disponibles dans l'entreprise. Une augmentation du ratio traduit une utilisation plus rationnelle des ressources de l'Office. De façon générale, on constate que le ratio de rotation du capital a connu une croissance sur toute la période étudiée quand bien-même il accuse un faible fléchissement la dernière année en passant de 33.94% (1988) à 32.76% (1989).

Même si la croissance [illegible] faible avec un taux annuel moyen de 3.6%, on peut conclure à une meilleure utilisation des ressources de l'ONATEL, que l'on devrait néanmoins chercher à rationaliser davantage pour rattraper la baisse de 1989.

II.2.1.4. Le Coefficient d'endettement.-

Il est exprimé par le rapport: Passif total / Capitaux propres et montre la part du passif représentée par les capitaux propres de l'Office. Si le coefficient est plus élevé, il s'agit d'une entreprise dont le passif comporte un endettement plus important. Et dans le cas inverse, les fonds propres sont plus importants.

Remarquons, par ailleurs, que le ratio de rentabilité des fonds propres, pouvant être décomposé en produit de deux autres ratios (dont justement le coefficient d'endettement), peut permettre d'analyser ceux-ci en comparaison avec la rentabilité des capitaux propres.

$$\frac{\text{Bénéfice Net}}{\text{Fonds propres}} = \frac{\text{Bénéfice Net}}{\text{Actif total}} \times \frac{\text{Actif Total}}{\text{Fonds propres}}$$

$$= \underbrace{\frac{\text{Bénéfice Net}}{\text{Actif total}}}_{(R1)} \times \underbrace{\frac{\text{Passif total}}{\text{Fonds propres}}}_{(R2)}$$

La précédente décomposition a pour avantage qu'elle met en présence deux autres ratios d'importante signification. Le premier ratio du produit (R1) donne une mesure de la rentabilité de l'ensemble des capitaux investis dans l'entreprise. Il s'agit de la rentabilité d'exploitation dont nous avons parlée antérieurement.

Le second (R2) montre, quant à lui, de façon indirecte, le degré d'endettement de l'Office et plus implicitement encore le degré d'autonomie financière parce qu'en fin de compte, le ratio peut aussi s'écrire comme suit:

$$\frac{\text{Actif total}}{\text{Fonds propres}} = \frac{\text{Fonds propres + Dettes}}{\text{Fonds propres}}$$

$$= \frac{\text{Fonds propres}}{\text{Fonds propres}} + \frac{\text{Dettes}}{\text{Fonds propres}}$$

$$= 1 + \frac{\text{Dettes}}{\text{Fonds propres}}$$

Le nouveau ratio qui ressort de cette décomposition est bien connu sous le vocable de ratio d'endettement et il interviendra certainement dans l'analyse de l'effet de levier financier qui sera ultérieurement développée.

II.2.1.5. Le ratio de rentabilité économique.-

Le ratio de rentabilité économique est connu dans les théories anglosaxonnes sous le vocable de "Return On Investment" (R.O.I). Il met en évidence l'aptitude de l'outil d'exploitation à créer une richesse supplémentaire, abstraction faite de toute considération financière quant aux produits et frais financiers.

La rentabilité économique est exprimée par le rapport suivant:

$$\frac{\text{Résultat d'exploitation avant produits et frais financiers}}{\text{Actif Total}}$$

A l'ONATEL, le ratio de rentabilité économique a varié entre la limite inférieure de 0.0295 (en 1985) et la limite supérieure de 0.0869, exception faite de l'exercice 1989 qui accuse un ratio négatif.

En conclusion, nous pouvons dire, en tenant compte de tous ces ratios de rentabilité précédemment analysés, que la défaillance de la rentabilité de l'ONATEL se situe plus au niveau des taux de marge nette et, d'une façon générale, au niveau de tous les indicateurs pour l'exercice 1989.

Ainsi donc, pour cet exercice (1989), l'ONATEL a connu une rentabilité précaire comme il transparaît de tous les ratios de l'exercice. Certainement que dans l'avenir, une meilleure analyse des coûts combinée à une compression ou du moins une maîtrise des charges d'exploitation permettraient d'améliorer à coup sûr la rentabilité de l'Office.

II.2.2. La Valeur Ajoutée comme indicateur de l'efficacité économique.-

L'efficacité économique d'une entreprise s'apprécie, nous venons de le dire, par le truchement du concept de la V.A qui intervient dans plusieurs ratios généralement calculés dans ce sens. En effet, la liste des ratios susceptibles de solliciter la V.A dans leur calcul peut être longue. Cependant, pour éviter de rechercher l'exhaustivité qui ne peut être atteinte, dans les applications pratiques, on constate qu'un simple échantillon de quelques ratios fournit des indications intéressantes. Parmi ces ratios représentatifs, nous nous intéresserons particulièrement à:

- L'efficacité des fonds propres;
- L'efficacité de l'outil de production;
- La productivité du facteur humain.

Le tableau suivant montre l'évolution de ces indicateurs sur la période 1985-1989.[34]

Tableau XXX: Les indicateurs de l'efficacité économique de l'ONATEL de 1985 à 1989 en 10^6 FBu.-

Années ********** Eléments	1985	1986	1987	1988	1989
V.A (1)	266	321	677	905	1.030
F.P (2)	756	858	850	1.016	965
Frais personnel (3)	110	124	141	170	171
A.F.B (4)	2.022	2.316	3.229	3.732	3.898
EFP (1/2)	0.3515	0.3740	0.7966	0.8901	1.0676
EOP (1/4)	0.1317	0.1389	0.2097	0.2424	0.2642
PFH (3/1)	0.4130	0.3868	0.2080	0.1875	0.1660

SOURCE: Tableau élaboré par nous-même.-

II.2.2.1. L'efficacité des Fonds Propres.-

Elle est définie comme le rapport: V.A / Fonds Propres. Elle montre l'usage qui est fait des fonds propres à des fins productives avant la rémunération des fonds propres, c'est-à-dire ainsi, avant la dotation aux amortissements comme rémunération des facteurs techniques, les frais du personnel pour le capital humain, les frais financiers pour le capital emprunté,...

L'efficacité des fonds propres de l'ONATEL a évolué considérablement sur la période 1985-1989 en passant de 0.3515 à 1.0676, représentant une croissance globale de 203.7% correspondant à un taux de croissance annuelle moyen de

[34] Les montants de la Valeur Ajoutée (V.A), des fonds propres (F.P), des frais du personnel, de l'Actif Fixe Brut (A.F.B) sont exprimés en 10^6 FBu (càd en millions de FBu).

En outre, E.F.P = Efficacité des Fonds Propres;
E.O.P = ,, de l'outil de production;
P.F.H = Productivité du Facteur Humain.

24.88%.

II.2.2.2. L'efficacité de l'outil de production.-

L'indicateur de l'efficacité de l'outil de production est donné par le quotient: V.A / Actifs Fixes Bruts. Il suscite beaucoup de commentaires qui découlent du fait que la V.A est un résultat d'exploitation. Il s'en suit que:

* Les actifs doivent se rapporter à l'exploitation, ce qui -à partir des états financiers publiés- correspond aux immobilisations corporelles éventuellement incorporelles à l'exclusion des immobilisations financières.

* Les actifs d'exploitation doivent être pris en valeurs brutes car ce sont les vrais montants qui ont été investis.

De même que l'efficacité des fonds propres, celle de l'outil de production a aussi connu une évolution favorable pour l'ONATEL en passant de 0.1317 à 0.2642, équivalant à un accroissement de 100.6% sur cinq ans. En considérant ces deux indicateurs, on constate que l'efficacité de l'ONATEL (efficacité économique) est appréciable.

L'appréciation de cette efficacité tient au fait que:

. D'une part, les actifs fixes permettent à l'Office de secréter une valeur ajoutée considérable (plus de 1,029 milliards en 1989).

. D'autre part, la valeur ajoutée continue à croître (de 266 millions en 1985 à 1.029 millions en 1989).

II.2.2.3. La productivité du facteur humain.-

Sur la période quinquennale, on remarque que la productivité du facteur humain n'est pas incompatible avec la politique du personnel (rémunération et effectifs). On se souviendra que la productivité du facteur humain est exprimée par le ratio: Frais du personnel / Valeur ajoutée.

Pris seul, cet indicateur permet de voir si la rémunération du facteur humain est compatible avec la productivité de la firme. Si la valeur du ratio est très élevée, et si à la fois la valeur ajoutée est importante par rapport aux immobilisations, on peut affirmer que la productivité du facteur humain est insuffisance et l'on est en présence d'une situation d'inefficacité pour une entreprise qui emploie une main-d'oeuvre "non productive".

Quand bien-même nous disons que la productivité de l'ONATEL est compatible avec la politique du personnel, certes d'une manière limitée, elle n'est pas assez satisfaisante

parce que la variation n'est pas du tout substantielle. De 0.4130 en 1985 à 0.1660 en 1989, elle n'a connu qu'une augmentation moyenne de 4.9%.

Donc on peut dire que la main-d'oeuvre employée par l'Office n'est pas suffisamment productive. Pour de plus amples précisions les indicateurs précédents peuvent être complétés par une analyse des deux autres concepts suivants:

- L'intensité capitalistique;
- La productivité par personne occupée.

- **L'intensité capitalistique:**

C'est un indicateur qui permet d'évaluer ce qu'on appelle l'"intensité en capital". Il calcule le rapport entre les moyens physiques ou techniques et les moyens humains utilisés par l'entreprise. De ce fait, cet indicateur s'avère très intéressant parce qu'il permet de compléter les indications données par le rapport de la productivité du facteur humain. Il est exprimé par le rapport: Actifs Fixes Bruts / Effectifs.

- **La productivité par personne occupée:**

Elle est définie comme le rapport Valeur ajoutée / Effectifs. C'est un autre indicateur de l'efficacité de l'entreprise. Il est d'une importance capitale notamment dans l'analyse de la productivité du facteur humain à l'intérieur de tout un secteur d'activités donné.

II.2.3. La capacité d'autofinancement comme indicateur de l'efficacité financière.

Rappelons que la capacité d'autofinancement est égal au résultat net de l'exercice augmenté des dotations aux amortissements et provisions pratiquées au cours de la même période comptable. L'efficacité financière essaie de comprendre la capacité d'enrichissement de l'entreprise et son aptitude à couvrir son volet d'endettement.

Quelques indicateurs représentatifs sont particulièrement riches en signification pour mesurer cette efficacité financière. Parmi ceux-ci:

- La part d'enrichissement généré par l'activité commerciale;
- Le taux annuel d'enrichissement des fonds propres;
- La capacité de remboursement ou le degré de couverture des emprunts.

Dans cette analyse, nous nous fierons davantage à l'évolution de ces indicateurs dans le temps, parce qu'un taux

élevé à un moment donné exige toujours quelques précautions d'analyse à prendre. Il peut être dû par exemple à un exercice exceptionnel ou à la faiblesse des fonds propres à cause des pertes antérieures reportées,...

La capacité de remboursement, quant à lui, devra être mise en relation avec l'analyse de la solvabilité, de l'autonomie et de l'indépendance financière de l'entreprise que nous aurons à apprécier dans la section suivante.

Le tableau suivant fait une récapitulation des principaux indicateurs de l'efficacité financière définis ci-haut, dans le cadre de l'activité de l'ONATEL.

Tableau XXXI: Principaux indicateurs de l'efficacité financière de l'ONATEL.-

Années ********** Libellés	1985	1986	1987	[illegible]	1989
Capacité d'autofinancement (1)	231	261	299	498	223
Chiffre d'affaires (2)	624	732	1.028	1.480	1.618
Fonds Propres (3)	758	858	850	1.016	965
Endettement total (4)	1.343	1.859	2.467	3.216	3.929
Enrichissement généré (1/2)	0.3701	0.3570	0.2896	0.3376	0.1376
Taux Annuel d'enrichissement des F.P (1/3)	0.3046	0.3047	0.3504	0.4898	0.2308
Degré de couverture des emprunts (1/4)	0.1719	0.1406	0.1207	0.1547	0.0566

SOURCE: Tableau établi sur base des données des états de synthèse, ONATEL.-

La lecture du tableau précédent nous montre que la part d'enrichissement généré par l'activité commerciale de l'Office National des Télécommunications "ONATEL" a, d'une façon générale, diminué. Alors que la capacité d'autofinancement était de 37.01% du chiffre d'affaires en 1985, elle n'a été que de 13.76% en 1989. Ceci était dû au fait que la capacité d'autofinancement a baissé sensiblement, surtout la dernière année, alors que le chiffre d'affaires avait connu une croissance.

Pour certaines années, l'activité commerciale a généré une part d'enrichissement considérable. C'est le cas de l'exercice 1988. La capacité d'autofinancement de l'Office a été renforcée par un accroissement de dotations aux amortissements et provisions hors exploitation de plus de 240 millions. Il en est de même des exercices 1985 et 1986 qui ont respectivement connu des parts d'enrichissement de 37.01% et de 35.70%.

Quant à la capacité de remboursement, on constate qu'elle s'est dégradée sur toute la période et plus particulièrement pour 1989. La capacité d'autofinancement n'a représenté que 5.66% de l'endettement total. La conclusion évidente est, de ce fait, que la garantie de la capacité de couverture des engagements extérieurs de l'ONATEL n'est pas assurée.

Le taux annuel d'enrichissement a, quant à lui, connu une croissance les quatre premières années avant de chuter la cinquième année à 0.2308 alors qu'il avait atteint le maximum de 0.4898 en 1988. Du point de vue global, on remarque que la capacité d'autofinancement contribue suffisamment à l'enrichissement des fonds propres de l'ONATEL -exception faite peut être de la dernière année qui a accusé un déficit.

Pour compléter cette analyse de la rentabilité absolue et relative, on analysera dans la section qui suit la rentabilité financière dans laquelle on verra la part contributive des dépenses des différentes catégories de charges (fixes et variables) mais aussi la responsabilité à attribuer à l'importance des frais financiers résultant de la structure d'endettement de l'Office.

SECTION III: La Rentabilité Financière de l'ONATEL.

La présente analyse de la rentabilité financière nous permettra de mettre en évidence l'incidence des différents types de frais (frais fixes et variables) sur les résultats d'exploitation de l'ONATEL. Il conviendra alors, avant d'analyser les différents concepts de point mort (seuil de rentabilité) et/ou d'effet de levier, de passer à la ventilation des charges en parts des éléments fixe et variable.

En effet, le volume d'activités de l'entreprise croît avec les frais d'exploitation. Suivant la nature de ces activités, le volume des frais à engager sera plus ou moins important. Ces divers degrés de variation de frais par rapport au niveau d'activité conduisent à les classer en:

- Charges Fixes;
- Charges Variables;
- Charges Mixtes ou semi-variables.

Certains auteurs reconnaissent qu'il est préférable, en pratique, de traiter les frais mixtes comme un type particulier de frais variables pour entre autres, des raisons:

- d'économie afin d'éviter un travail supplémentaire d'analyse;
- de commodité, la source d'informations ne distinguant pas toujours ce qui est fixe de ce qui est variable.

A l'ONATEL, il n'existe pas de système de comptabilité analytique d'exploitation pour fournir des données fiables sur la variabilité des charges d'exploitation. En pratique, on traitera ces charges semi-variables comme des charges variables car, quand bien-même elles sont mixtes, il est autant vrai qu'elles comportent un élément fixe négligeable.

Par ailleurs faut-il rappeler que cette classification n'est valable que dans le cadre d'un exercice ou d'un programme spécifique car, sur une longue période ou si la capacité de prestation est très fortement modifiée, même les charges fixes varient par paliers. Donc, les charges fixes sont aussi "variables" à long ter[illegible]

III.1. La variabilité des charges d'exploitation.

III.1.1. Les Charges Fixes.-

Les frais fixes correspondent à la capacité de production de l'Office c'est-à-dire, à sa structure et non à son niveau d'activité effective. Les charges fixes sont, en effet, celles qui sont, en principe, indépendantes du niveau d'activité d'une entreprise. Elles restent donc constantes quel que soit le niveau de prestation de l'Office.

En fait, les frais fixes doivent être distingués en deux catégories:

- Les charges de structure qui devraient être maintenues même si l'entreprise devait, pour une période limitée, cesser toute activité. A l'ONATEL, il s'agit notamment des frais du personnel, les impôts et taxes, les charges financières, les

amortissements ainsi que les charges et pertes diverses correspondant aux frais d'assurance, les frais du conseil d'administration ou des commissions d'experts,...

- Les frais modulables entraînés par des décisions sans lien avec l'activité "actuelle", qui peuvent être augmentés, diminués ou différés sans qu'il en résulte nécessairement, dans l'immédiat, des conséquences défavorables sur le niveau de l'activité de l'Office: les frais de formation du personnel, les frais de publicité,...

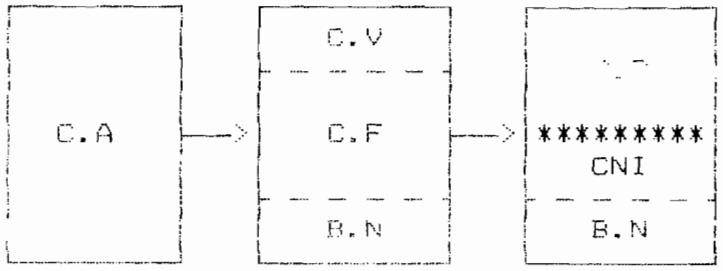
III.1.2. Les Charges Variables.-

Les frais variables évoluent directement et dans leur totalité ou quasi-totalité avec le volume d'activité. Dans le court terme, sauf modification importante du rythme d'activité on admet que la variation est proportionnelle à l'activité c'est-à-dire que les frais par unité d'oeuvre sont constants.

Elles sont donc à la fois propo . -elles à la production et au chiffre d'affaires. Elles se composent essentiellement des frais des matières et fournitures consommées (carburant et lubrifiant, consommation de l'eau et électricité,...), des transports et déplacements consommés ainsi que la rubrique des autres services consommés.

III.1.3. Le Chiffre d'Affaires.-

Il est très étroitement lié aux notions précédentes. Dans une entreprise, le chiffre d'affaires est constitué par les charges variables et les charges fixes d'une part -dont l'ensemble constitue le prix de revient- et d'autre part, le bénéfice d'exploitation. Schématiquement, la situation très simplifiée peut être décrite comme suit:



ou CA: Chiffre d'Affaires;
CV: Charges Variables;
CF: Charges Fixes;
PR: Prix de Revient;
BN: Bénéfice Net;
CNI: Charges Non Incorporables.

Dans cette analyse, la notion de chiffre d'affaires est essentielle car il s'agira d'établir une relation entre les charges (fixes et variables), le chiffre d'affaires et le bénéfice. En d'autres termes, il faudra savoir comment les charges se comportent en fonction de l'activité.

III.2. La détermination du point mort ou du seuil de rentabilité.-

Le calcul du point mort trouve son importance dans ce travail parce qu'il nous permettra de voir à partir de quel volume d'activité, c'est-à-dire aussi du chiffre d'affaires, l'exploitation de l'ONATEL est rentable étant donné les charges d'exploitation engagés par exercice. D'ailleurs, on verra un peu plus loin que l'Office n'a jamais atteint son niveau de point mort, ceteris paribus.

En somme c'est-à-dire que l'activité de l'Office reste en dessous du volume d'activité à partir duquel la marge brute commerciale couvrirait les frais fixes engagés par l'exploitation. Sur toute la période, l'Office a toujours été en dessous du point mort.

On a déjà dit que la détermination du seuil de rentabilité est une approche formelle établissant une relation fonctionnelle entre les frais fixes, variables, le chiffre d'affaires et le bénéfice. Le point mort étant calculé à partir des frais fixes d'exploitation, il en découle logiquement qu'on ne peut le calculer que s'il existe des frais fixes et seulement s'ils existent, dans le cas contraire, le point mort sera nul.

L'analyse offre trois manières de déterminer le seuil de rentabilité:

- Le calcul du point mort en valeur (en termes de chiffre d'affaires à réaliser);
- Le point mort en quantité;
- La détermination graphique.

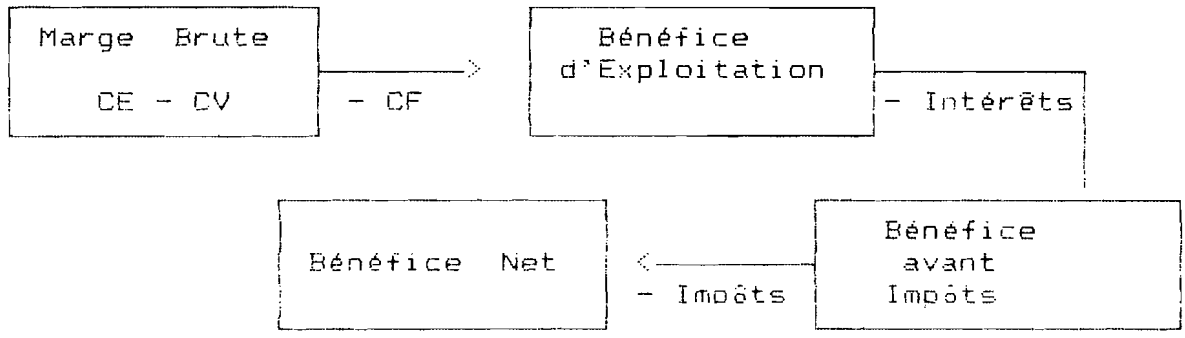
Néanmoins, en ce qui concerne le calcul du seuil en quantité, la production de l'ONATEL étant difficilement quantifiable, on ne retiendra que les deux optiques favorables à l'analyse.

III.2.1. Le calcul en valeur.-

Lorsqu'en définissant le chiffre d'affaires, on disait qu'il est constitué par les coûts fixes, les coûts variables et le bénéfice, la différence entre le chiffre d'affaires et le coût constitué de coûts variables donne la "Marge Brute Commerciale" (MBC). C'est cette marge qui permet de couvrir les frais fixes et d'assurer le profit.

Si elle est intégralement égale au total des frais fixes, le profit de l'entreprise est nul; elle a atteint seulement son seuil de rentabilité. C'est, en effet, à partir de ce niveau d'activité que toute productivité supplémentaire génère un profit. Dès lors, on peut conclure que le seuil de rentabilité est égal au chiffre d'affaires pour lequel la MBC couvre le montant global des frais fixes.

La logique de la détermination du point mort ou seuil de rentabilité est donc la suivante:



Algébriquement, le seuil de rentabilité ou point mort global d'exploitation est déterminé par la formule suivante:

$$C.A_{PM} = \frac{\text{Frais Fixes}}{1 - \dfrac{\text{Frais Variables}}{\text{Chiffre d'affaires de la période}}} = \frac{F.F}{\dfrac{C.A - C.V}{C.A}}$$

$$= \frac{F.F \times C.A}{C.A - C.V} = \frac{F.F \times C.A}{MBC}$$

Donc le chiffre d'affaires au point mort est égal au quotient du produit des frais fixes et du chiffre d'affaires sur la marge brute commerciale.

Rappelons pour mémoire que l'Office National des Télécommunications n'a pas encore instauré un système de Comptabilité Analytique d'Exploitation. Il s'avère ainsi très difficile voire impossible de séparer les charges fixes des charges variables d'exploitation. En effet, la part de l'élément variable ou fixe ne peut être estimée que par des données de la Comptabilité Analytique.

Il en résulte que, dans ce travail, l'on a procédé à de profondes simplifications tel que nous l'avaient, par ailleurs, conseillé les responsables de la Comptabilité à l'ONATEL. Il a fallu ainsi considérer comme charges variables toutes celles de classes 61, 62 et 63; les autres étant considérés comme de charges fixes.

Il faut reconnaître néanmoins que ces simplifications, certes indispensables pour des besoins d'analyse, ne peuvent que cacher certaines réalités. S'il est tout à fait logique que les amortissements et les provisions sont des frais fixes intégralement, les frais du personnel -pour ne citer que ceux-là- contiennent, en revanche, un élément fixe non moins important.

Toutefois, ce qui reste peu erroné est que ces simplifications incontournables que nous avons introduites dans cette analyse ne sont pas de nature à influencer foncièrement les conclusions à tirer.

Compte tenu de ce qui précède, nous avons effectué la ventilation des charges de l'ONATEL tel que présente le tableau de la page suivante.

Tableau XXXII: Charges Fixes et Charges Variables de l'ONATEL de 1985 à 1989 en 10^6 de FBu.-

Années / Nature des Charges	1985			1986			1987			1988			1989		
	Total	Fixes	Var	T	F	V	T	F	V	T	F	V	T	F	V
61. Matières & Fourn. Cons.	119	-	119	108	-	108	69	-	69	62	-	62	86	-	86
62. Transports & Déplacements	4	-	4	9	-	9	10	-	10	5	-	5	8	-	8
63. Services Extérieurs	235	-	235	295	-	295	332	-	332	508	-	508	494	-	494
64. Pertes & Charges Diverses	76	76	-	143	143	-	175	175	-	239	239	-	470	470	-
65. Frais du Personnel	110	110	-	124	124	-	141	141	-	170	170	-	171	171	-
66. Impôts & Taxes	9	9	-	10	10	-	7	7	-	1	1	-	33	33	-
67. Frais Financiers	15	15	-	36	36	-	45	45	-	221	221	-	150	150	-
68. Amortissements & Provisions	160	160	-	149	149	-	165	165	-	231	231	-	314	314	-
84. Malis sur cession d'éléments Immobil.	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
86. Impôts sur Résultat	58	58	-	92	92	-	108	108	-	25	25	-	-	-	-
TOTAL	785	428	357	993	552	441	1.082	641	441	2.193	1618	[illegible]	[illegible]	1318	588

SOURCE: Tableau établi à partir des états de synthèse de fin d'années, ONATEL.-

Le tableau de la page suivante montre le point mort de l'ONATEL, d'après les résultats du calcul du seuil de rentabilité de l'Office effectués sur base des données du tableau précédent.

Tableau XXXIII: Le point mort de l'ONATEL de 1985 à 1989 en millions de FBu.-

Années ********** Eléments	1985	1986	1987	1988	1989
Chiffre d'Affaires (1)	624	732	1.082	1.480	1.618
C.V (2)	357	441	441	575	588
M.B.C (3) = (1-2)	266	291	631	905	1.030
F.F (4)	428	552	[illegible]	1.618	1.381
C.A au P.M (1*4)/3	1.004	1.386	1.099	2.646	2.169

SOURCE: Etabli à partir des états de synthèse et du tableau précédent (Tableau XXXII).-

De façon générale, on constate que le chiffre d'affaires au point mort (C.A au P.M) càd le niveau d'activité à partir duquel l'ONATEL commencerait à couvrir ses frais fixes a connu une augmentation sur toute la période; excepté l'exercice 1987 où le chiffre d'affaires au point mort a diminué.

D'autre part, il sied de remarquer aussi que l'exploitation de l'ONATEL n'a aucune fois atteint le point mort sur toute la période 1985-1989. C'est finalement dire que la marge brute commerciale réalisée ne peut pas couvrir la totalite des frais fixes engagés par l'exploitation.

Ceci est dû aux investissements d'expansion ou de modernisation auxquels l'ONATEL a toujours consentis des frais importants chaque exercice. Néanmoins, il faut remarquer que le bénéfice d'exploitation qu'a connu l'Office, sur toute la période, résulte de l'importance des autres produits et profits à savoir: les intérêts et dividendes reçues, les produits et profits divers, récupération des créances douteuses, les reprises d'amortissements et provisions,etc.

Il est de plus intéressant d'approfondir cette analyse par d'autres concepts directement liés au seuil de rentabilité:

- Le point mort d'exploitation, et
- Le point mort d'encaisse.

Le premier recherche le chiffre d'affaires qui couvrirait uniquement les charges d'exploitation, c'est-à-dire, on considère le bénéfice d'exploitation, qui est un bénéfice avant intérêts et impôts. Donc, il faudra au préalable écarter du calcul toutes les charges financières et les impôts afférents à l'exercice.

Le second, par contre, tient à la logique qu'une partie des frais fixes sont des charges sans décaissement (amortissements, provisions,...). Il s'agira donc de retrancher des frais fixes l'intégralité des charges sans décaissement.

De ce qui précède, nous avons les équations suivantes:

$$\text{. Chiffre au Point Mort d'Exploitation} = \frac{FF - (\text{Intérêts} + \text{Impôts}) * CA}{\text{Marge Brute Commerciale}}$$

$$\text{.. Chiffre au Point Mort d'Encaisse} = \frac{FF - (\text{Amort.} + \text{Prov.}) * CA}{M.B.C}$$

Le tableau de la page suivante montre l'évolution de ces deux indicateurs des points morts particuliers de l'ONATEL.

Tableau XXXIV: Points Morts d'Exploitation et d'Encaisse de l'ONATEL de 1985 à 1989 en 10^6 FBu.-

Années ********** Eléments	1985	1986	1987	1988	1989
C.A (1)	624	732	1.092	1.480	1.618
M.B.C (2)	266	291	631	905	1.030
F.F (3)	428	552	641	1.618	1.381
Intérêts & Impôts (4)	73	126	153	416	150
Amort. & Prov. (5)	160	149	165	475	314
CE au PMEx. 1*(3-4)/2	833	1.072	837	1.966	1.933
CE au PMEn. 1*(3-5)/2	629	1.014	816	1.869	1.676

SOURCE: Tableau construit par nous-même à partir des tableaux précédents (Tableaux XXXII et XXXI).-

De même que le point mort ou le seuil de rentabilité global, on constate que sur la même période 1985-1989, l'exploitation de l'ONATEL n'a pas atteint ses points zéros ou seuils critiques; sauf pour l'exercice 1987. En effet, c'est le seul exercice de la période analysée où l'activité de l'Office a largement dépassé, à la fois, le point mort d'exploitation et celui d'encaisse.

III.2.2. Approche graphique.-

Dans le seul but de nous résumer sur cette approche, on prendra le seul exercice 1989; d'une part parce que l'approche et le raisonnement sont les mêmes pour toutes les autres années, d'autre part, parce qu'il constitue l'exercice le plus proche dans le temps et donc, le plus susceptible de refléter la réalité actuelle.

L'approche graphique étudie la relation qui existe entre les charges et le chiffre d'affaires. Elle décrit le total des charges (Fixes et Variables) comme étant une fonction linéaire du chiffre d'affaires.

La fonction décrite précédemment sera ainsi de la forme:

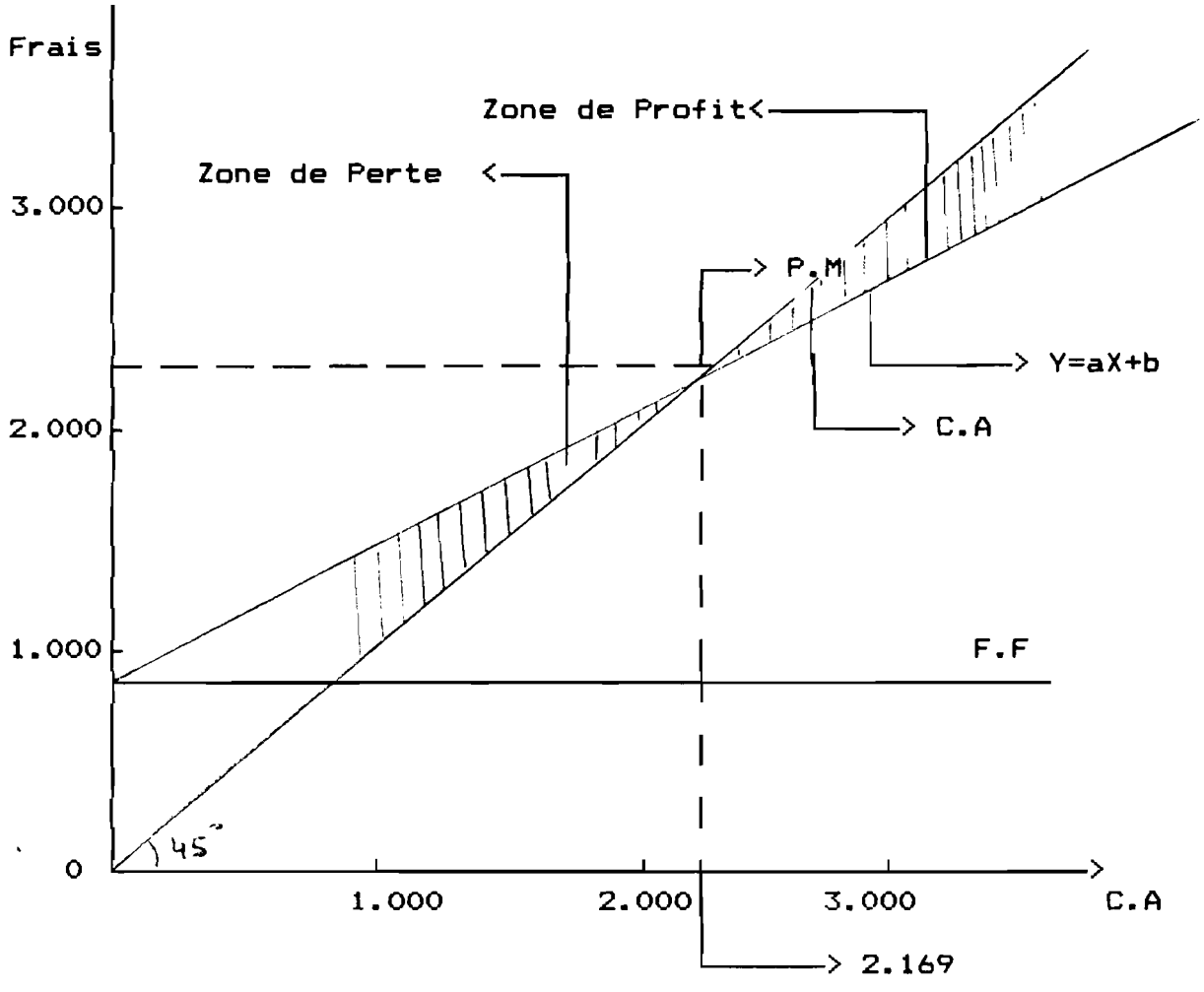
$Y = aX + b$ où Y = Total des Charges;

aX= Les Coûts Variables, càd
a = Coût Variable Unitaire et,
X = Le Chiffre d'Affaires;

b = Les Coûts Fixes.

D'après le tableau du point mort ou du seuil de rentabilité globale, on aura le graphique suivant.

Graphique VI: Le Seuil de Rentabilité de l'ONATEL pour l'Exercice 1989 en millions de FBu.-



SOURCE: Graphique fait à partir du tableau du point mort global.-

L'activité de l'ONATEL commence à générer un bénéfice après le seuil de 2.169 millions de Chiffre d'Affaires. Dès lors, il convient de remarquer, du graphique ci-dessus, que l'Office a opéré, pour l'exercice considéré, dans une zone de perte. Nous avons vu fort heureusement qu'il réalise d'importants produits hors exploitation qui tendent à équilibrer ses résultats et allègent les déficits, quand bien-même l'Office a réalisé une perte de 91 millions.

Le calcul graphique du point mort effectué ci-haut procède d'une grande simplification. En effet, le cas traité affiche un seuil de rentabilité du point de vue statique, car cela ne montre aucune évolution des valeurs dans le temps. Or, l'ONATEL étant une entreprise en phase d'expansion, il serait trop abusif de croire que le point mort se trouvant sur le graphique reflète une situation permanente.

Si cela était le cas, on aurait supposé que le pourcentage des frais fixes dans le total des charges reste constant. Ce qui est loin d'être la réalité. Dès lors, le niveau réel du seuil de rentabilité devra certainement s'établir, soit à un niveau plus élevé ou alors plus faible que celui indiqué sur le graphique précédent suivant l'importance des investissements de l'exercice.

III.3. La structure de l'endettement et l'indépendance financière.-

III.3.1. La composition de l'endettement de l'Office.

La structure de l'endettement de l'Office transparaît à travers la composition de ses capitaux permanents d'une part, et d'autre part des dettes à court terme. En effet, les capitaux étrangers qui figurent au passif de l'ONATEL sont considérables tant par rapport aux capitaux permanents, aux capitaux propres que par rapport au total du passif.

Les dettes à long et moyen terme sont particulièrement importantes si on les compare aux dettes à court terme. Celles-ci sont, en fait, soit des dettes bancaires, soit des dettes d'exploitation. Ces dernières comprennent des sommes dues aux fournisseurs, les sommes versées par les clients à titre d'avances ou d'acomptes, celles dues à l'Etat ou aux organismes et administrations, etc.

La structure de l'endettement de l'Office National des Télécommunications est synthétisée dans le tableau de la page suivante.

Tableau XXXV: La Structure de l'Endettement de l'ONATEL de 1985 à 1989 en millions de FBu.-

Années ********** Libellés	1985		1986		1987		1988		1989	
	M	%	M	%	M	%	M	%	M	%
Passif	2.275	100	2.865	100	3.605	100	4.361		4.937	
Fonds Propres	756	33	858	30	850	24	1.016	23	965	20
Dettes à L & M T	1.056	46	1.374	48	2.096	58	2.854	65	3.398	69
Dettes à CT	332	15	428	15	417	12	444	10	574	12
Résultat	129	6	205	7	241	7	48	1	-91	-

SOURCE: Données des états de synthèse de fin d'année, Service "Comptabilité & Budgets" ONATEL.-

La lecture du tableau ci-haut montre un système d'endettement de l'Office de plus en plus croissant. L'endettement total dépasse chaque année 50% du total du passif de l'ONATEL -plus de la moitié donc-, soit respectivement 60.9% en 1985, 62.8% en 1986, 69.9% en 1987, 75.5% en 1988 et 80.1% en 1989.

On remarque, par ailleurs, que le passif s'alourdit de plus en plus de capitaux étrangers au fur des années, surtout en ce qui concerne les engagements à long et moyen terme qui sont passés de 1.056.061.267 à 3.398.243.513 FBu de 1985 à 1989, soit une évolution d'un taux de croissance annuelle moyen de 26.33% correspondant à un accroissement global de 221.78%.

Il en est de même des dettes à court terme qui ont également connu une croissance quand bien-même elles ont connu fléchi en 1987 à 417.173.004 FBu. Elles sont passées de 332.040.142 à 574.092.860 FBu de 1985 à 1989 accusant ainsi une augmentation de 72.8%, dont l'effet vient bien évidemment s'ajouter à celui des dettes à long terme.

A titre indicatif, on notera que l'endettement de l'ONATEL était en fin d'exercice 1989 composé des engagements suivants:

- Des dettes à long et moyen terme essentiellement représentées par:

*	L'emprunt Philips	: 17.956.488 FBu;
*	,, IDA (Phase I)	: 604.047.563;
*	,, ,, (Phase II)	: 21.851.013;
*	,, CCCE I	: 195.720.030;
*	,, ,, II	: 228.742.520;
*	,, ,, III	: 377.084.340;
*	,, ,, IV	: 25.081.241;
*	,, ,, V 3i MFF	: 35.050.022;
*	,, NIO	: 802.896.300;
*	,, BNP Amsterdam	: 617.245.684;
*	,, Medio Credito	: 437.275.850;
*	,, PPF 269	: 12.812.391.

Soit un endettement total à long terme de 3.375.763.442 FBu.

- Des dettes à court terme parmi lesquelles:

*	Celles envers des fournisseurs locaux	: 5.489.779 FBu;
*	,, ,, étrangers	: 37.577 ;
*	,, des organismes nationaux	: 1.237.457 ;
*	L'impôt Professionnel sur le Résultat (IPR)	: 1.312.893;
*	Gouvernement OTB	: 93.746.192;
*	Autres Administrations	: 167.186.216;
*	Emprunts à moins 1 an	: 249.453.574;
*	Autres dettes à moins d'un an	: 12.196.526.

De ce qui précède, on constate que l'endettement pèse très lourd sur l'ensemble du passif de l'ONATEL. En effet, pour le seul exercice 1989, on relève des dettes à long et moyen terme de plus de 3.375.763.442 FBu et des dettes à court terme de plus de 530.660.213 représentant ensemble plus de 80% du Passif; un pourcentage de capitaux empruntés relativement significatif quant à la dépendance financière de l'Office.

Or, en conséquence de l'endettement, les charges financières constituent, pour toute entreprise, des charges auxquelles elle ne peut échapper. De ce fait, il serait intéressant de voir le taux de couverture des charges financières. En effet, ce ratio estime le poids des charges financière que doit supporter l'Office.

III.3.2. Le ratio de couverture des charges financières.-

Les charges financières viennent en diminution des résultats d'exploitation avant impôts sur les sociétés. Ce ratio permet d'apprécier l'incidence des frais financiers sur le résultat d'exploitation. Il est exprimé par le rapport: Résultat Net d'Exploitation + Frais Financiers / Frais financiers.

Si le ratio de couverture des charges financières est égal à l'unité, cela signifie qu'aucun surplus (bénéfice nul) n'est disponible pour l'entreprise. L'usage admet qu'il soit au moins égal à 2. En ce qui concerne l'ONATEL, le calcul de ce ratio a donné les résultats ci-dessous.

Tableau XXXVI: Evolution des taux de couverture des charges financières de l'ONATEL.-

Libellés ********** Années	Résultats Nets d'Exploitation (1)	Frais Financiers (2)	Ratio (1+2)/2
1985	70.940.255	14.748.476	5.81
1986	112.605.793	33.565.915	4.35
1987	132.531.122	45.057.150	3.93
1988	23.057.836	390.848.623	1.05
1989	-91.342.413	149.930.532	0.38

SOURCE: Tableau établi à partir du tableau de synthèse des états financiers.-

Dans le tableau, on voit que le taux de couverture des charges financières de l'ONATEL est très elevé les trois premières années. Sur cette période, beaucoup d'échéances de remboursement des emprunts contractés n'étaient pas encore arrivées. Mais au fur des années, les prêts continuent à augmenter et les termes d'échéance sont échus pour certains engagements telles que les charges financières à supporter pèsent de plus en plus sur la santé financière de l'ONATEL.

La baisse brutale du ratio de couverture des charges financières les deux dernières années est un indice manifeste d'une dégradation de la couverture des frais financiers par les résultats d'exploitation. On remarque notamment que le ratio a baissé de plus de 15 fois sur l'exercice 1989 par rapport à 1985. Ceci étant expliqué par le fait que les frais financiers se sont multipliés par 10 alors que les résultats d'exploitation diminuaient de près de 180% sur la même période.

Etant donné que l'endettement de l'ONATEL devient de plus en plus croissant, les charges conséquentes difficilement couvertes par les résultats d'exploitation et que le taux de

couverture de ces charges se dégrade continuellement, on peut tirer la conclusion que le système d'endettement de l'Office risque de compromettre à long terme sa santé financière.

Pour compléter cette analyse et approfondir ces réflexions sur l'endettement de l'ONATEL, il convient, à présent, de passer à l'analyse du concept de l'effet de levier de l'Office.

III.4. La Règle du maximum d'endettement ou l'effet de levier.-

III.4.1. L'effet de levier d'exploitation.

L'effet de levier d'une entreprise découle de la plus ou moins grande importance des frais fixes. De même que le cas du point mort, l'intérêt de l'effet de levier d'exploitation est lié à l'existence des frais fixes. Et cet effet de levier d'exploitation a pour but de mesurer la conséquence de l'importance des frais fixes sur le bénéfice. Donc à une variation donnée des frais fixes, on identifiera l'effet sur le bénéfice.

III.4.2. Le coefficient de l'effet de levier.

Le calcul de ce coefficient permettra de mesurer la sensibilité du bénéfice par rapport au chiffre d'affaires. La cause de cette sensibilité étant la variation des coûts fixes. Autrement dit, il s'agit de mesurer la variation du bénéfice provoquée par une variation du Chiffre d'affaires.

Soit $\mathfrak{D}$, le coefficient de l'effet de levier d'exploitation, il est défini par l'équation:

$$\mathfrak{D} = \frac{\text{Var B.N.E}}{\text{B.N.E}} \Big/ \frac{\text{Var C.A}}{\text{C.A}}$$

où C.A : Chiffre d'Affaires;
B.N.E : Bénéfice Net d'Exploitation;
Var : Variation.

Ce coefficient mesure en définitive l'élasticité du bénéfice avant intérêts et impôts par rapport au chiffre d'affaires. Par transformation, nous avons de la formule précédente:

$$\mathfrak{D} = \frac{\text{M.B}}{\text{BAVIT}} = \frac{\text{Marge Brute}}{\text{Bénéfice Avant Intérêts \& Impôts}}$$

Le tableau de la page suivante montre l'évolution de l'effet de levier d'exploitation de l'Office National des Télécommunications "ONATEL" de 1985 à 1989 en 10^6 FBu.

Tableau XXXVII: Coefficients de l'effet de levier d'exploitation de l'ONATEL.-

Libellés ********** Années	Marge Brute (1)	Bénéfices avant Intérêts & Impôts (2)	Ratio ∂ = (1/2)
1985	624	144	4.33
1986	732	238	3.08
1987	1.082	286	3.78
1988	1.480	439	3.37
1989	1.618	59	27.42

SOURCE: Etabli sur base des données des états de synthèse, Service "Comptabilité & Budgets", ONATEL.-

Le coefficient de l'effet de levier d'exploitation de l'ONATEL a connu une évolution en "dents de scie", découlant de la variation disproportionnée du bénéfice avant intérêts et impôts d'une part, et de la marge brute d'exploitation dégagée d'autre part. Sur la tendance générale, on remarque que le coefficient de l'effet de levier accuse une croissance positive parce qu'il est passé de 4.33 à 27.42.

En principe, il faudrait qu'une entreprise ait un ∂ faible; or, pour avoir un ∂ faible, il faut au préalable que le montant des frais fixes d'exploitation engagés soit faible. Et il n'est pas toujours facile de comprimer les frais fixes.

En définitive, on constate que l'Office a peu d'influence sur ∂ qui dépend des frais fixes engagés dont une partie s'avère très difficilement maîtrisable. Par ailleurs, plus le bénéfice est élastique par rapport au chiffre d'affaires, plus il est difficile et dangereux de s'endetter.

Normalement, une telle entreprise ayant un coefficient d'effet de levier (∂) très élevé (27.42) devrait avoir un endettement faible -sinon il serait logique de diminuer le rythme de croissance de cet endettement- pour avoir une situation financière satisfaisante car l'ONATEL s'avère être de plus en

plus une entreprise à gros coûts fixes qui devrait être, en revanche, prudente dans sa politique d'endettement.

III.4.3. L'effet de levier financier et la règle d'endettement.-

Après avoir vu comment les frais fixes amplifient le phénomène de sensibilité du bénéfice par rapport à une variation du chiffre d'affaires, on va, à présent, tenir compte des charges financières par l'étude du concept de l'effet de levier financier dû à l'endettement.

Cette étude est particulièrement nécessaire et est complémentaire à ce qui a été déjà fait dans ce travail. Elle intervient, par ailleurs, à point nommer vu l'importance et le volume de l'endettement actuel de l'Office National des Télécommunications "ONATEL".

III.4.3.1. Approche théorique de l'effet de levier financier.-

On appelle "effet de levier dû à l'endettement" l'incidence du taux d'endettement sur le rendement les fonds propres. En d'autres termes,

> "L'effet de levier financier est une mesure de l'incidence que l'endettement ou la structure financière a sur la rentabilité des fonds propres d'une entreprise."[35]

Jusqu'à un certain seuil, plus l'entreprise s'endette, plus le rendement de ses fonds propres s'en trouve augmenté, c'est le cas d'un effet de levier financier positif. Ceci est possible tant que le coût auquel l'entreprise emprunte est inférieur au rendement qu'elle peut retirer de l'ensemble de ses capitaux (RCI > Ti).

Dans le cas contraire, l'effet de levier est négatif; et l'entreprise ne devrait pas s'endetter, ce qui n'aurait que pour conséquence d'aggraver la situation.

Ainsi donc, comme principe général, il faudrait que l'emprunt vienne augmenter le rendement de l'Office. C'est d'ailleurs la logique de tout endettement. Or, ceci n'est vrai que si les taux d'intérêts des capitaux empruntés sont inférieurs au taux de rendement de l'Actif (TCI).

---

[35] Karerwa D., Gestion Financière II, F.S.E.A, Année Académique 1986 / 1989.

Dans le cas inverse, l'effet de levier dû à l'endettement se produit en sens contraire, c'est-à-dire, au lieu d'augmenter le rendement des fonds propres, plus l'entreprise s'endette, plus le taux de rendement des capitaux propres diminue.

Cette approche théorique peut être formulée comme suit:

Soient
A: l'actif;
D: l'endettement total;
E: les fonds propres;
i: le taux d'intérêts;
r: le taux de rendement de l'Actif; et
k le taux de rendement des fonds propres.

L'entreprise dégageant avant les charges financières un profit égal à (D+E)r, du fait des charges financières de l'emprunt au taux d'intérêts i, le rendement sera amené à:

$$(D+E)r - Di \qquad \text{car} \quad A = D+E$$

La prise en compte du taux d'intérêts aura pour effet d'influer sur le rendement de l'actif dont l'optimisation est l'objectif essentiel de tout effort de gestion. Ce taux "R" pourra donc s'écrire: [36]

$$RE = (E+D)r - Di \Longrightarrow RE = rE + rD - Di$$
$$\Longrightarrow RE = rE + D(r-i)$$

En divisant membre à membre par E, on aura:

$$R = r + D/E\ (r-i)$$

De cette formule finale, on voit que le taux de rendement des capitaux propres est égal au taux de rendement d'actif plus la différence entre les taux de rendement d'actif et d'intérêts à verser sur les capitaux empruntés multipliée par le taux d'endettement de l'entreprise.

On peut, en définitive, dire que chaquefois que r>i, toute augmentation de l'endettement par l'entreprise signifiera une amélioration du taux de rendement des fonds propres. Par ailleurs, c'est le produit D/E (r-i) qu'on appelle "effet de levier financier" ou "effet de levier dû à l'endettement". Il est proportionnel à l'écart du taux (r-i) (et de même sens) et, est également proportionnel au ratio total de l'endettement D/E.

---

[36] Stora P. et al, **Gestion Pratique de l'Endettement: accélérateur et frein de l'entreprise**, P.U.F 1979 P.76.

Trois cas de figure peuvent se présenter:

1°) **L'écart r-i est nettement positif:** Dans ce cas, l'entreprise est performante et l'effet de levier financier lui assure un complément de profit d'autant plus que s'il est élevé, l'entreprise peut toujours s'endetter davantage.

Elle a intérêt à utiliser le plafond du crédit qui peut lui être consenti à ce taux i, et n'aura guère à se soucier de son autonomie financière.

2°) **L'écart r-i est négatif:** C'est le cas généralement des entreprises à très faible marge. Dans ce cas, l'entreprise doit éviter de s'endetter plus. Du reste, son banquier, très avisé du risque refusera en principe, son concours et ne voudra pas financer de "déficits" car il aura au préalable fait ces analyses.

3°) **Si les taux i et r sont sensiblement égaux (et même r légèrement supérieur à i)**, il faudra également s'abstenir d'emprunter ou exceptionnellement ne recourir qu'à des emprunts à court terme. En effet, le faible effet de levier financier positif est détruit par la perte d'autonomie financière et surtout par le risque financier encouru.

III.4.3.2. Approche Pratique à l'ONATEL.-

D'après les bilans de l'ONATEL, on constate que:

- Les capitaux propres représentent en millions de FBu un montant total de 7[illegible] pour 1985; 858 en 1986; 850 en 1987; 1.016 en 1988 et 965 millions en 1989.

- L'endettement représente, quant à lui, 1.343 en 1985; 1.859 en 1986; 2.467 en 1987; 3.216 en 1988 et 3.929 millions en 1989.

De ces montants, seules les dettes à long et moyen terme et les dettes à court terme bancaires constituent des contrats de financement souscrits à des taux d'intérêts. Les autres dettes à court terme, ne constituant pas des contrats de financement, leur taux d'intérêts est nul.

Il en est de même de la caution des clients dans la rubrique des dettes à long et moyen terme représentant la somme versée par les clients de l'Office au moment de l'installation des appareils de télécommunications (téléphone, télex,...) et qui, en conséquence, est récupérable à la clôture de l'abonnement.

Quant au total de l'actif (A), il s'élevait respectivement à 2.275 en 1985; 2.865 en 1986; 3.605 en 1987; 4.361 en 1988 et 4.937 millions en 1989. L'on se souviendra, par ailleurs, que le taux d'intérêts moyen i est estimé par le ratio: Frais financiers / Fonds étrangers et le taux de rendement de l'actif r par le ratio exprimé par le rapport: Résultats d'Exploitation / Total Actif.

De ce qui précède, nous pouvons calculer l'effet de levier financier de l'ONATEL, et par là, apprécier l'effet de l'endettement sur le rendement des fonds propres de l'Office. Les résultats aboutissent aux détails du tableau de la page suivante.

Tableau XXXVIII: Calcul de l'effet de levier financier.-

Années ********** Eléments	1985	1986	1987	1988	1989
(1) Fonds Propres (E)	760	858	850	1.016	965
(2) Endettement Total (D)	1.343	1.859	2.467	3.216	3.929
(3) Frais Financiers (F)	15	34	45	391	150
(4) Actif Total (A)	2.275	2.865	3.605	4.361	4.937
(5) Résultats d'Exploita° (T)	71	113	133	29	-91
Taux d'Intérêts moyen i= F/D	1.1	1.8	1.8	12.16	3.8
Taux de Rendement de l'Actif r=T/A	3.1	4.0	3.7	0.5	-1.8
Taux de Rendement des fonds propres k = r + (r-i)D/E	6.63	8.77	9.21	-36.4	-24.6
Taux d'Endettement D/E	1.77	2.17	2.9	3.17	4.07
Ecart r-i	2	2.2	1.9	-11.66	-5.6
Effet de levier financier	3.54	4.78	5.51	-36.96	-22.79

SOURCE: Tableau élaboré à partir de nos propres calculs.-

En conclusion, on voit que pour les trois premières années, le taux de rendement d'actif (r) reste supérieur au taux d'intérêts moyen (i), donc le taux de rendement des fonds propres est renforcé par l'effet de levier financier (positif). De ce fait, on en déduit que l'ONATEL pouvait

continuer à s'endetter, l'effet de levier jouerait un rôle positif en faveur de l'entreprise car l'emprunt viendrait pour accroître le rendement des capitaux propres. Signalons, en revanche que le recours à cette faculté d'endettement ne devrait -là aussi- être envisagée qu'avec tant de précautions vu que même si l'effet était positif, il restait tout de même faible.

Quant aux deux derniers exercices (1988 et 1989), le taux de rendement d'actif est inférieur au taux d'intérêts moyen de l'emprunt (r<i), d'où la conclusion que l'effet de levier résultant de l'endettement absorbe le faible rendement des fonds propres.

Il serait donc plus rationnel pour l'Office de ne pas continuer à s'endetter. Par ailleurs, l'ONATEL a suffisamment de capitaux qu'il s'avère, dans toute logique, plus judicieux de chercher à mieux les optimiser qu'à les accroître par un gonflement de nouveaux emprunts. En effet, comme le précise Paul Stora:

> "Une entreprise détenant un quasi-monopole de son "créneau" avec un endettement donné n'a aucun intérêt à s'endetter davantage." [37]

Faut-il donc croire que l'ONATEL a déjà dépassé le seuil d'endettement optimal? Sur la question de savoir s'il existe un capital étranger optimal, des recherches intéressantes et savantes demeurent à l'état des théories d'école sans applications pratique. En effet, définir le capital optimum reviendrait à définir, pour une entreprise donnée, l'endettement optimum ou le ratio d'endettement total optimal. (Cfr les thèses de Modigliani & Miller).[38]

Dans tous les cas, pour ce qui est de l'ONATEL, il convient d'amorcer, dès à présent, une politique prudente de gestion de l'endettement. En effet, l'entreprise aura, dans les années à venir, de graves risques de sa capacité de remboursement. Actuellement, les intérêts et le principal à honorer envers ses bailleurs de fonds sont, chaque année, plus importants que les bénéfices réalisés.(Cfr la logique mathématique du cycle de vie de l'emprunt)[39]

---

[37] Stora P. et al, **Gestion Pratique de l'Endettement: Accélérateur et frein de l'entreprise**, P.U.F 1979 P.77.

[38] Modigliani & Miller, "Debt and taxes" in American Business Review, traduit dans Gestion Pratique de l'Endettement (P. Stora)

[39] Caviezel Lothar, Analyse des projets, F.S.E.A, Année Académique 1988 / 1989 1ère Licence.

C H A P I T R E Q U A T R I E M E

LES POTENTIALITES DE DEVELOPPEMENT ET LES PERSPECTIVES D'AVENIR DE L'OFFICE NATIONAL DES TELECOMMUNICATIONS "ONATEL"

" L'art de la vie (des entreprises), c'est l'art de l'opportunité."

Edgard MILHAUD
Secrétaire de Jean JAURES

CHAPITRE IV: LES POTENTIALITES DE DEVELOPPEMENT ET PERSPECTIVES D'AVENIR.-

Parmi les priorités inscrites au Plan de Développement Economique et Social, le Burundi attache beaucoup d'importance au secteur des communications, une infrastructure de base indispensable pour promouvoir le développement économique. A cette fin, beaucoup de moyens sont dotés à l'Office National des Télécommunications "ONATEL" et des possibilités de développement lui offertes même si des problèmes de plusieurs ordres subsistent encore.

Dans ce chapitre, nous aurons à relever, dans la première section, de nombreuses opportunités de développement qui s'offrent à l'ONATEL d'abord, avant d'insister, ensuite, sur les problèmes financiers auxquels se heurte l'Office dans la deuxième section. Dans la troisième section, nous proposerons quelques voies de solutions à ces problèmes, qui ne constitueront certainement pas un diagnostic absolu mais des lignes d'action susceptibles de contourner ces handicaps.

Ainsi, faudra-t-il donc, dans ce chapitre, relever les points forts et les points faibles afin de tirer des conclusions pertinentes quant à la possibilité d'éliminer ces faiblesses et de promouvoir une véritable croissance de l'Office.

SECTION I: Les Possibilités Offertes à l'Office et les Stratégies Possibles.-

L'ONATEL, tout comme toute autre entreprise, a besoin d'adopter des stratégies lui permettant de survivre et de croître dans un environnement qui n'est pas nécessairement favorable à son activité.

La conjoncture économique internationale, la faiblesse des revenus des populations, les limitations d'ordre institutionnel,... sont autant de handicaps qu'il ne faut pas négliger dans la gestion de l'Office, car, comme toute analyse ne manquerait pas de le constater, ils constituent des obstacles particulièrement contraignants pour une gestion qui recherche le maximum d'efficacité et d'efficience.

Néanmoins, il faut aussi remarquer que l'Office a des possibilités de développement qui constituent d'importants atouts dont il serait regrettable de ne pas profiter. L'existence d'un marché et d'une demande non satisfaite, l'importance de ses capitaux susceptibles de lui permettre de dégager une surface financière d'autofinancement résultant surtout de l'importance des amortissements et provisions constitués,... sont autant de facteurs favorables à la stratégie de développement de l'ONATEL.

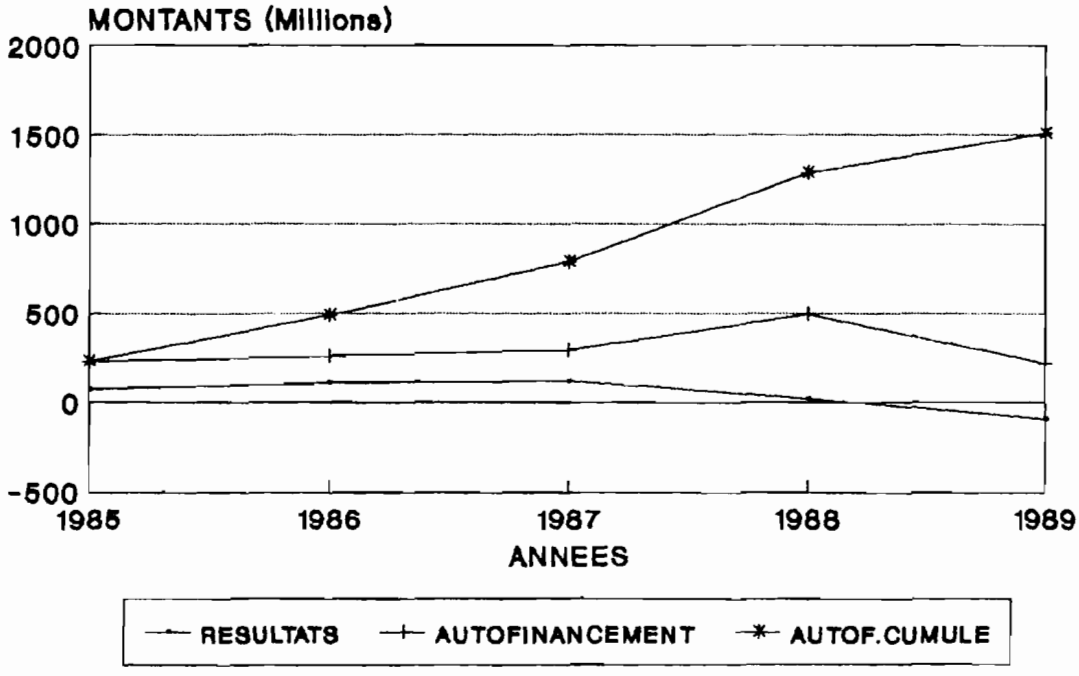
I.1. L'autofinancement de l'Office.-

"L'autofinancement ou le "self-financing" est l'ensemble des moyens de financement dont dispose une entreprise, qu'elle trouve en elle-même, sans recourir à de nouveaux apports, ni à l'endettement."[40]

Pour l'ONATEL, l'autofinancement se constitue donc de bénéfices d'exploitation réalisés et des amortissements et provisions. En outre, on remarque aussi qu'il constitue pour l'Office un moyen de financement non négligeable. Bien plus, l'espoir d'un autofinancement beaucoup plus accru dans l'avenir se fonde sur l'évolution croissante de l'autofinancement quand bien-même pour la dernière année, il a fléchi en réaction à une baisse des résultats d'exploitation de l'Office.

L'importance de l'évolution de cet autofinancement transparaît plus clairement du graphique suivant.

GVII: L'autofinancement à l'ONATEL de 1985 à 1989.-



SOURCE: Etabli par nous-même.

[40] Chambre Nationale des Conseillers Financiers (C.N.C.F), L'autofinancement, Paris 1966 P.2.

L'autofinancement de l'Office a diminué pendant l'exercice 1989 qui a connu un déficit d'exploitation de 91.342.413 FBu. Néanmoins, il avait connu une croissance sur les autres exercices qui accusent des résultats excédentaires à savoir: 70.940.225 FBu en 1985, 112.605.793 en 1986, 132.531.122 en 1987 et 23.057.836 en 1988.

Cet autofinancement exercice plusieurs effets sur l'entreprise:

- Sur **les investissements de l'Office en général:** Il existe, en effet, un lien direct entre l'autofinancement et l'investissement, quant à la décision d'investir ou au montant à investir.

  "Il est donc evident que plus l'autofinancement est élevé, plus la décision d'investir sera prise facilement et, plus le montant des investissements pourra être important et mieux le risque pourra être circonscrit."[40]

- **Sur son autonomie financière:** L'indépendance financière ne peut être obtenue que grâce à la disponibilité de moyens de s'autofinancer.

- **Sur la faculté d'emprunt** car l'entreprise acquiert plus de facilités à recourir à un emprunt.

  "On ne prête qu'aux riches, en proportion de leur richesse et de la vitesse de sa formation."[41]

Mais, en plus de l'autofinancement qui constitue un atout majeur pour l'Office, il faut signaler l'existence d'une demande supplémentaire.

I.2. L'existence d'une demande potentielle.-

Il n'est point besoin de démontrer que la croissance des échanges, le développement économique est en corrélation positive avec le développement des moyens de communication. Ainsi donc, parallèlement à la croissance de l'Economie Nationale, une importante demande des services de l'ONATEL est sans cesse croissante que l'Office ne parvient malheureusement pas à satisfaire dans sa totalité.

L'existence d'une telle demande latente constitue une possibilité de développement que l'entreprise pourra exploiter par de nouveaux investissements en équipements en vue d'accroître sa capacité actuelle de prestation.

---

[40] Chambre Nationale des Conseillers Financiers (C.N.C.F), L'autofinancement, Paris 1966 P.49.

[41] C.N.C.F, Op.Cit, P.49.

On peut croire que cette demande sera -au moins à court terme- couverte par l'acquisition du nouveau central numérique qui pourra absorber au moins en partie cette demande excédentaire. Mais, faut-il remarquer que la demande étant en croissance rapide, il se pourrait que la nouvelle capacité de desserte de l'Office sera, encore une fois, vite dépassée qu'il peut, d'ores et déjà songer à réaliser de nouveaux investissements dans l'avenir.

I.3. La jouissance d'un monopole.-

Reconnu explicitement par ses statuts constitutifs, l'ONATEL exerce un monopole de fait et ce caractère monopolistique de l'Office appelle une importante remarque. L'ONATEL occupe, en effet, une position stratégique car il met sur le marché des services nécessaires voire indispensables pour un grand nombre d'agents économiques, services réputés par ailleurs d'une importance suite au degré très élevé de leur intégration à l'ensemble de l'activité économique moderne.

L'Office peut donc profiter de cette situation pour réaliser de nouveaux investissements et par conséquent un chiffre d'affaires beaucoup plus important à l'abri de toute concurrence du marché.

I.4. L'importance des capitaux investis.-

Les entreprises publiques manipulent d'importants moyens financiers en termes d'investissements publics. Outre les crédits obtenus des bailleurs de fonds extérieurs, l'Office bénéficient, en outre, des subventions d'équipements ou de nouvelles dotations en capital quoique ces dernières soient moins régulières.

Ceci donne un poids important aux capitaux permanents de l'Office qui n'a jamais cessé de croître en passant de 1.885 millions à 4.272 millions respectivement en 1985 et en 1989, soit un accroissement de 126.63% comme le montre le tableau de la page suivante.

Tableau XXXIX: Importance des capitaux investis par l'ONATEL en 10^6 FBu.-

Montants ********** Années	Capitaux investis par an	Taux d'accroissement annuel
1985	1.885	-
1986	2.344	24.4%
1987	3.111	32.7
1988	3.918	26.0
1989	4.272	9.0

SOURCE: Tableau construit à partir du tableau de synthèse des états financiers de l'ONATEL.-

On remarque que les capitaux investis par l'ONATEL sont d'une importance indéniable (plus de 4 milliards de capitaux à long terme). Une gestion rationnelle de ces moyens disponibles peut lui permettre de démarrer une croissance rapide.

Par ailleurs, l'Office disposant d'une capacité de prestation stable, capable de contenir une grande part de marché, la disponibilité de financement propre est un atout favorable que l'Office pourra exploiter en vue de réaliser ses objectifs de rentabilité et de croissance.

En conclusion partielle, nous constatons et reconnaissons que les potentialités de développement offertes à l'ONATEL, telles qu'elles sont énoncées précédemment, sont loin d'être exhaustives.

Néanmoins, ces quelques facteurs de développement (disponibilité de ressources, possibilité d'expansion du marché, la suffisance de l'autofinancement et un enrichissement interne appréciable,...) que nous venons de donner sont amplement suffisants pour montrer que la politique de croissance de l'ONATEL est réalisable parce que:

* La demande des services de l'ONATEL est excédentaire et que l'augmentation de sa capacité de prestation par de nouveaux investissements viendrait à point nommer. En effet, actuellement, la part de marché couverte est évaluée à moins d'un tiers (1/3) du marché potentiel.

* Les moyens financiers dont dispose l'ONATEL sont importants pour réaliser ces objectifs de rentabilité et de croissance à long terme.

Toutefois, même si l'Office dispose d'importants atouts favorables à son développement, des problèmes majeurs dont la gestion de l'Office devrait de plus en plus se préoccuper subsistent. Il s'agit essentiellement des problèmes financiers parmi lesquels:

- Le poids des charges financières;
- L'importance des pertes de change subies sur les engagements extérieurs;
- Le recouvrement des créances sur la clientèle;
- La croissance d'un endettement excessif; etc.

Les détails sur ces quelques grands problèmes financiers qui handicapent la gestion de l'Office constituent l'objet de la section suivante.

SECTION II: Les Problèmes Financiers.-

L'entreprise étant un système, tout ce qui se passe en son sein a un impact sur le plan financier. Ainsi des problèmes d'ordre organisationnel auront une influence directe sur le rendement financier. Ils sont, en définitive, aussi comparables aux problèmes financiers. Il s'agit de faux problèmes financiers tels que les appelle Paul Stora.[42]

Sans être directement considérés comme de véritables problèmes financiers, ils constituent néanmoins d'importants facteurs défavorables susceptibles de marquer profondément les rendements et les performances financières de l'Office et sérieusement compromettre l'optimisation de sa gestion.

Par l'acuité de tels problèmes, fréquents dans toutes les entreprises publiques, une analyse des problèmes financiers ne saurait, dans toute logique, s'en passer.

II.1. Les faux problèmes financiers.-

Ce sont des problèmes qui concernent directement ou indirectement la qualité de la gestion: le gaspillage ou l'utilisation irrationnelle des ressources disponibles, les limites d'ordre institutionnel, une mauvaise politique commerciale, etc.

---

[42] Stora P. et al, Gestion Pratique de l'Endettement: Accélérateur et frein de l'entreprise, P.U.F 1979.

II.1.1. Les problèmes organisationnels et administratifs.

Les problèmes organisationnels et administratifs sont essentiellement liés à la qualité de la circulation de l'information (information comptable, administrative par le biais des ordres à donner ou à recevoir à tous les niveaux,...), un élément important dans l'efficacité de toute gestion. Le manque et les imperfections de la coordination des différents services handicapent, bien souvent, la disponibilité en temps utiles des informations (comptables surtout) et la fiabilité de ces dernières. A cela viennent s'ajouter de bas niveaux de qualification des employés. Les tâches attendues de ces derniers ne sont pas exécutées de façon satisfaisante.

Ainsi par exemple, l'ONATEL attend de son service de Comptabilité beaucoup de tâches qui vont même au delà du suivi budgétaire. De cette façon, les tâches attendues du service dépassent largement sa capacité. Il en résulte que le contrôle budgétaire, au sein de l'Office, accuse peu d'efficacité. Pourtant, le contrôle budgétaire devrait être un élément de gestion à renforcer car les écarts entre les prévisions et les réalisations budgétaires sont parfois impressionnants.

D'autres problèmes se remarquent à travers la lenteur des services de l'ONATEL qui se traduit par des retards considérables dans l'élaboration des états mensuels, trimestriels et même les états de synthèse de fin d'année.

II.1.2. L'organisation de la fonction commerciale.-

Il faut, à tout prix, une amélioration de la qualité des services prestés par l'Office pour une meilleure satisfaction de sa clientèle. En effet, même si nous avons dit que la demande à l'ONATEL est excédentaire, on ne pourrait pas considérer l'"adhésion à l'annuaire" de l'ONATEL comme signe de satisfaction du client au service rendu.

Il faut surtout reconnaître que des imperfections majeures sont à relever dans la prestation des services de l'ONATEL:

- La fréquence des coupures téléphoniques;
- L'irrégularité et les retards dans les réparations;
- Les interférences dues à la précarité et/ou à l'obsolescence des équipements utilisés pour supporter les messages;
  Les fantaisies intentionnées dans la facturation;
- Etc.

En effet, l'ONATEL est doté d'un service chargé des réclamations. Mais nous estimons que le système de réclamation en place n'est pas de nature à favoriser, pour le client, l'expression de son opinion. La réclamation demande,en fait, beaucoup de temps que certains préfèrent éviter les réclamations et accepter le service tel qu'il est presté par

l'ONATEL. De cette façon, le système cache un grand nombre d'insatisfactions inexprimées.

De nombreuses raisons expliquent cette limitation du nombre de réclamation à l'ONATEL:

* Pour que le client exprime son mécontentement et se résout à la réclamation, il faut que son insatisfaction soit grande;

* L'enjeu peut être si faible que l'on renonce à perdre du temps pour effectuer les réclamations. On préférera ainsi payé un montant surfacturé qu'engager toute une démarche de réclamation pour ne pas perdre de temps et d'énergie;

* L'utilisateur peut également renoncer à "se plaindre" parce qu'il est convaincu de la difficulté d'aboutissement d'une telle démarche;

* Enfin, parce qu'il n'a pas de choix, le consommateur supportera malgré lui les conditions de prestation.

L'ONATEL jouit d'un monopole de l'installation des appareils de télécommunication. Or, l'enjeu de la nécessité et de l'usage du téléphone, du télex,... dans toute activité des agents économiques et des individus sont incontestables. Dans cet état de choses, le consommateur se résoudra à supporter les imperfections des prestations de l'Office.

En ce qui nous concerne, nous pensons qu'il faudrait pour les responsables consentir plus d'efforts pour améliorer la qualité des services de l'Office. Il faudrait, en outre, faciliter l'expression des réclamation et des suggestions de la clientèle en allant même jusqu'à solliciter leurs opinions.

II.1.3. Les contraintes institutionnelles.-

L'idée que nous voulons traduire est que l'Office, tout comme bien d'autres entreprises publiques, se heurtent à des limites imposées en vue de prester pour un large public, contraintes dues au contrôle et la tutelle des pouvoirs publics etc.

En principe, les statuts reconnaissent explicitement à l'Office la jouissance d'une autonomie de gestion. Ainsi, du point de vue financier, l'ONATEL n'engagerait des investissements que dans des activités dont la rentabilité, préalablement bien étudiée, aurait été satisfaisante.

> "Mais bien souvent, les exigences de rentabilité sont diamétralement opposées à celles d'intérêts public."[43]

Il s'agit notamment de l'exploitation des réseaux téléphoniques dans des régions de faible trafic par suite à des préoccupations politiques et sociales.
Il semble d'ailleurs que les déficits d'exploitation réalisés dans les régions de l'intérieur du pays absorbent, chaque année, une très large part des bénéfices réalisés sur le réseau de Bujumbura. Ainsi, du point de vue gestionnel, étant donné son "autonomie de gestion", l'ONATEL devrait exploiter les réseaux rentables -et ceux-ci seulement- et se garder d'engager ses investissements dans des projets non rentables.

Il en est de même des dépenses engagées dans le cadre des activités politiques et/ou sociales, d'événements ponctuels et exceptionnels: sommets et grands séminaires internationaux etc. Il ne faudrait certainement pas délaisser l'intérêt général pour des préoccupations de maximiser le profit; mais, nous verrons que, tout en restant soumis à ces contraintes, l'Etat devrait arbitrer, fixer la juste limite des contraintes à supporter par l'Office, et éventuellement les compenser.

Il en serait autant dans l'élaboration de la politique tarifaire. En principe, le prix de vente devrait être fixé en fonction du coût de revient (suivant la loi de l'incorporation de toutes les charges engagées dans le prix). Ainsi, le tarif ne saurait être inférieur au coût de revient.
A ce sujet, Chatelus M. précise que:

> "Toute décision sur le niveau des tarifs est lié à des choix d'investissements puisque l'estimation de ce niveau dépend des coûts. Et ces coûts dépendent des plans d'investissements."[44]

Mais, qu'en est-il alors des entreprises publiques qui, se trouvant le plus souvent dans une situation de monopole pratiquent pourtant (par contraintes tutélaire des pouvoirs publics) des prix de vente inférieurs aux coûts de revient respectifs?

Du point de vue gestionnel, le prix de vente est constitué du prix de revient majoré des charges incorporables et de la marge commerciale, qui constitue pour l'entreprise le bénéfice brut sur le bien ou service vendu. Théoriquement donc, ces entreprises devraient bénéficier au moins des tarifs

---

[43] NGENDAKUMANA D., Cours de Gestion des Entreprises Publiques, F.S.E.A Année Académique 1988 / 1989 Ière Licence.

[44] Chatelus M., L'Entreprise Publique et la Tarification in Cahier d'Analyse Economique, Editions Cujas.

(prix de vente) équilibrant leur compte d'exploitation.

Mais comme l'un des objectifs prioritaires est d'assurer de façon satisfaisante un service public, certaines entreprises sont déficitaires parce qu'elles pratiquent de bas tarifs; ceux-ci étant fixés par l'Etat. Il en est ainsi, au Burundi, pour certaines entreprises jouissant d'un monopole et/ou pour des produits de première nécessité, les prix sont administrés afin de permettre d'une part de juguler toute tentative de fraude et de spéculation et d'autre part de permettre la consommation à un large public.
Parmi ces entreprises figure aussi l'ONATEL. Son tarif est administré et les coûts engagés par la prestation ne sont que partiellement pris en compte. Le principe d'incorporation de toutes les charges dans le prix de vente ne peut donc être suivi.

Dans de telles conditions, l'ONATEL éprouve plus de difficultés dans sa gestion car les prix de vente fixés par le tarif administratif demeurent inférieurs à ses coûts de revient. Dans un tel cas de figure, en compensation des contraintes imposées par les pouvoirs publics, il faudrait attendre de l'Etat:

- Des subventions destinées à compenser justement ces contraintes (d'intérêt général) imposées à l'entreprise;

- Des subventions dites d'équilibre qui tendraient à compenser -au moins partiellement- les insuffisances du compte d'exploitation de l'entreprise.

II.2. Les Problèmes Financiers.

Les problèmes financiers particulièrement contraignants pour l'efficacité et l'efficience de la gestion de l'ONATEL sont entre autres:

- Le poids des charges financières;
- L'importance des pertes de change subies par l'Office dans ses engagements extérieurs;
- Le recouvrement des créances,...

Il s'agit, en d'autres termes, de l'acuité du problème d'endettement, de la rapidité d'augmentation des pertes de change sur les contrats d'emprunts et d'approvisionnements, du recouvrement des créances sur clients et plus particulièrement le recouvrement des créances sur les Administrations et certains établissements publics.

II.2.1. Le recouvrement des créances.-

Les créances dont il s'agit ici sont des arriérés des factures non payées. Il importe de souligner que ces dernières ont représenté des proportions considérables et que l'Office devrait déployer beaucoup plus d'efforts en vue de leur recouvrement. Ces créances sont essentiellement nourries des arriérés des administrations et des entreprises publiques qui n'honorent pas les engagements de leur contrat d'abonnement ou du moins que très irrégulièrement. Une part moins importante revient également aux entreprises et services privés et aux tiers.

Sur la période 1985 / 1989, il importe de constater que les créances non recouvrées ont sans cesse augmenté en passant respectivement de 579.530.811 FBu en 1985 à 552.166.133 en 1986; 650.827.905 en 1987; 879.214.706 en 1988 et à 739.221.878 FBu en 1989.

Néanmoins, avec le maximum d'arriérés enregistré en 1988, on remarque ensuite une tendance générale à la baisse. En effet, des mesures à cette fin ont été prises à l'encontre des clients qui accusent des retards fréquents pour le règlement de leurs factures mensuelles. Il s'agit notamment:

* De la suspension temporaire des lignes téléphoniques ou télégraphiques des clients qui accusent des retards d'abord;

* De la coupure de leurs lignes ensuite;

* Du transfert de ces lignes à de nouveaux abonnés.

Comme corollaire à ces mesures, elles ont eu pour effet, quoiqu'encore limité, de diminuer sensiblement les arriérés et les retards de paiement qui avaient déjà atteint un rythme de croissance très préoccupant en passant notamment de près de 580 millions de FBu en 1985 à 879 en 1988, soit une augmentation totale de près de 51.55%; correspondant à un taux de croissance annuelle de 10.95% contre -15.93% entre 1988 et 1989 (donc une décroissance).

Si un tel taux de recouvrement persiste, on peut espérer que le montant des arriérés diminuera sensiblement sur les exercices à venir. Les estimations faites , à partir du taux de recouvrement des arriérés, tendent en outre à montrer que tous les arriérés seront déjà recouvrés d'ici la fin de l'exercice 1991. Néanmoins, un plus grand effort au service de recouvrement reste à consentir pour un recouvrement intégral de toutes les créances, particulièrement celles des exercices antérieurs à 1988.

II.2.2. Le poids des pertes de change.-

Les pertes de change subies par l'ONATEL résultent de l'importance de ses engagements extérieurs, tant en ce qui concerne le marché des approvisionnements que le marché de financement des emprunts. En fait, le marché de l'ONATEL pour ses besoins d'approvisionnement est orienté vers l'étranger.

Ses équipements exigent une technologie des pays développés (beaucoup de contrats signés avec les grandes entreprises françaises en l'occurrence) et des fournisseurs professionnels; C'est le cas de Alcatel qui a été pour plus de ces dernières 10 années, le plus grand fournisseur de l'ONATEL.

Or, la plupart de ses importations sinon la totalité rencontrent les exigences des fournisseurs de règlement en devises. Mais la fréquence de la dévaluation de la monnaie nationale par rapport aux monnaies fortes, combinée au processus inflationniste caractéristique du contexte économique actuel contraignent l'Office à dépenser plus de ressources que ne l'avaient prévu les prévisions.

Ainsi par exemple, en 1988, l'ONATEL a évalué la perte de change subie sur ses engagements avec des partenaires étrangers à un montant excessif de plus de 560 millions. Ces charges représentaient alors plus de 38% du chiffre d'affaires. Dans sa totalité, cette perte de change résultait de la dépréciation du Franc burundais intervenue au cours du même exercice par rapport aux monnaies dans lesquelles avaient été conclus ses divers engagements extérieurs.
Cette imposante perte de change de 560.068.600 FBu [45] était composé de:

- Une perte de change sur le règlement des factures en monnaies étrangères;
- Une perte de change sur le règlement des créances sur un crédit CCCE (20.952.804);
- Une perte de change après la clôture du crédit IDA (51.985.357 FBu).
- Une perte de change suite à la régularisation d'autres engagements extérieurs en monnaies étrangères au taux moyen de 1988 (487.130.439 FBu).

Le problème se pose avec beaucoup plus d'acuité s'il faut prendre en charge la perte de change hors exploitation qui a été par exemple de 243.565.220 FBu, ce qui a fait chuter vertigineusement le résultat d'exploitation dégagé de

---

[45] Rapport des Commissaires aux Comptes, 1988.

292.053.645 à 48.488.425 FBu contre plus de 240 millions en 1985, soit une diminution de près de 6 fois.

Quant à l'exercice 1987, on remarque que les opérations en monnaies étrangères ont engendré une perte de change de 30.609.131 FBu. Ainsi donc, si l'on considère que les fluctuations de change évoluent généralement en défaveur de notre monnaie -une hypothèse qui n'a point besoin d'être démontrée- et compte tenu des engagements extérieurs de l'Office (plus de 3 milliards) mais aussi des échéances de remboursement, on constate que le problème des pertes de change constitue un handicap majeur pour une bonne gestion de l'Office qu'il convient, dès à présent, de prendre des mesures à cette fin.

En plus des problèmes de perte de change et de recouvrement de créances, il sied de prendre maintenant connaissance d'un autre problème financier non moins important, celui de l'endettement excessif de l'Office que nous allons voir plus en détail dans le paragraphe suivant.

II.2.3. L'endettement de l'ONATEL.-

Le processus d'endettement dans lequel est déjà engagé l'Office, ces dernières années en l'occurrence, pousserait tout analyste financier à redouter de l'imminence d'un problème qui mérite finalement toute son importance; toute négligence dans ce sens pouvant conduire à court sinon à moyen terme à des "catastrophes" financières.

Ainsi, face à un endettement excessif de bien d'entreprises publiques, Paul Stora avance que:

> "Dans le contexte économique actuel, aggravé par les impôts, les mesures sociales et/ou politiques perpétuellement amplifiées, les effets conjugués de la crise et de l'inflation, la grande majorité des entreprises ne possèdent plus le montant des fonds propres qui leur sont nécessaires. La croissance accélérée de l'endettement donne la mesure de cette insuffisance."[46]

Le problème de l'endettement croissant est de plus en plus préoccupant car plusieurs conséquences restent à prévoir sur la gestion de l'Office.

---

[46] Stora P. et Al., **Gestion pratique de l'endettement: accélérateur et frein de l'entreprise**, Presses Universitaires de France (P.U.F), 1979.

II.2.3.1. Les Conséquences Prévisibles de l'Endettement de l'ONATEL.-

Beaucoup de conséquences effectives ou simplement susceptibles de se produire peuvent être notamment: le risque de refus de maintenir les prêts; la perte de l'autonomie financière; la perte de solvabilité; l'alourdissement des prix de revient réels et la vulnérabilité.

1°) **Le risque de refus de maintenir les prêts:** L'entreprise s'habitue très vite à disposer d'un complément de fonds de roulement important et à financer plus facilement les besoins créés par sa croissance. Or,

> "L'accès au crédit, quelle qu'en soit la forme, n'est jamais un droit. Même après avoir été octroyé, le crédit peut être retiré et le prêteur, banquier ou autre, n'a pas à en fournir la raison."[47]

La réduction du crédit ou le refus de renouvellement, des éventualités que l'ONATEL ne pourrait pas théoriquement écarter dans leur intégralité, sont dès lors des catastrophes qui pourraient mettre en péril l'entreprise. Il en est de même pas besoin d'un incident fâcheux ou d'un bruit défavorable pour provoquer une telle mesure, la moindre maladresse dans les rapports entre l'ONATEL et le bailleur de fonds (CCCE, IDA,...) suffit.

2°) **La perte d'autonomie financière:** Une croissance de l'endettement suscite une perte d'aisance de gestion et de la liberté d'agir. L'entreprise est tenue à suivre fidèlement les avis de ses bailleurs, et à affecter les fonds à l'usage prévu -et rien qu'à celui-là. Les banques ne veulent plus se transformer en commanditaires passifs et, au-delà d'un plafond fixé par elles-mêmes, elles entendent critiquer la gestion, sous peine de retrait de leurs avances ou de retirer brusquement leur crédit et d'exiger dans l'immédiat le remboursement.

Faut-il remarquer déjà que des experts de la coopération française oeuvrent désormais à l'ONATEL et travaillent actuellement plus en collaboration avec les bailleurs de fonds étrangers (essentiellement français) qu'avec les dirigeants de l'Office.

---

47 Stora P. et Al., **Gestion Pratique de l'Endettement: Accélérateur et frein d'entreprise.** Presses Universitaires de France (P.U.F) 1979.

3°) **La perte de solvabilité:** L'annuité de remboursement des prêts à long terme est certes chiffrée à l'avance. Mais, qui peut prévoir l'autofinancement qui permettrait d'y faire face?

Ainsi, au fur et à mesure que le service de la dette s'alourdit, la capacité de remboursement de l'ONATEL s'en trouve affectée parce que ses possibilités d'autofinancement diminuent alors que les besoins pour faire face à l'amortissement de l'endettement augmentent.

4°) **Augmentation du coût de revient:** Aux charges normales d'exploitation s'ajoutent les charges financières qui, avec les taux pratiqués actuellement vont alourdir les prix de revient d'exploitation. La politique tarifaire en vigueur s'en ressent, surtout pour les services prestés par le truchement des équipements financés par les emprunts à taux d'intérêts élevés.

Faut-il, en conséquence, changer la structure tarifaire? Nous l'avons vu dans le paragraphe relatif aux contraintes institutionnelles, une telle mesure de changer les tarifs habituellement pratiqués n'est pas facile et la possibilité de ce changement n'est pas du tout évidente, la compétence de ce changement ne revenant pas à l'Office.

5°) **La vulnérabilité:** L'entreprise fortement endettée se trouve en état de moindre résistance face aux incidents tels que l'accroissement des impayés, la récession économique, l'inflation, etc.

Un concours de ces incidents, se produisant en période de resserrement des crédits des bailleurs suffit à tarir la trésorerie et à provoquer ultérieurement la cessation des paiements. Il est vrai que l'Office n'est pas encore à cette dernière phase, en revanche, on ne saurait complètement écarter cette éventualité à long terme, même si, à court terme, la vulnérabilité de l'Office n'est pas envisageable avec tant d'acuité.

Le système d'endettement de l'ONATEL ne doit pas pourtant nous faire perdre de vue que la gestion de l'Office est en danger. Mais, il doit seulement nous faire réfléchir sur l'attention particulière qu'il faut réserver à ce sujet. En effet, comme on le verra dans la section suivante:

> " Pour une entreprise bien gérée, les dettes à long et moyen terme ne présente pas de risques (majeurs) de retrait de confiance, dès lors que le calendrier des charges financières et de remboursement est respecté."[48]

Il est, en revanche, tout aussi inopportun de gérer une entreprise avec un capital insuffisant qu'avec un capital excédentaire. Le capital insuffisant oblige à recourir à des emprunts jusqu'à saturation du potentiel de crédit, d'où une grande vulnérabilité à cause des incidents de conjoncture ou de moindre maladresse de gestion, et est, de toute façon, un obstacle au développement. Le capital excédentaire, à son tour, laisse sous-employées d'importantes disponibilités, placées à des taux peu rémunérateurs (dans les banques) avec un rendement très nettement inférieur.

L'endettement sera ainsi un facteur de croissance ou un handicap au développement compte tenu de l'affectation qui en est faite. Ainsi donc, l'endettement excessif de l'ONATEL devrait faire l'objet d'une gestion optimale pour contribuer plus au développement de l'Office d'abord, du pays ensuite. Nous proposerons cette dernière dans la section à venir.

Mais, avant d'en arriver là, au delà de ces inconvénients des emprunts, constatons que l'endettement peut procurer aussi à l'entreprise des avantages considérables.

II.2.3.2. Les avantages prévisibles de l'endettement de l'Office National des Télécommunications.

La diminution de l'autonomie financière, de la solvabilité ne sont que des arguments mineurs pour un chef d'entreprise "sûr de lui-même" et conscient des devoirs conséquents qui l'attendent. Dans un cas de bonne gestion, l'endettement permet un rythme de croissance qui compense largement les charges financières et procure ainsi des avantages incontestables.

* **La croissance:** L'endettement permettra la croissance de l'Office tant par l'investissement que par l'amélioration du FRN;

* **La rentabilité:** Avec la croissance en volume de l'activité, les profits d'exploitation seront meilleurs à condition de ne pas emprunter trop cher pour éviter le remboursement d'une partie ou de la totalité de l'effet de levier qui en résulte.

---

[48] P. Stora et Al., Op.Cit, P.91.

* **La modernisation et si nécessaire une bonne connaissance du marché:** L'endettement permet d'améliorer les conditions de travail, de disposer d'un équipement plus performant, d'améliorer la productivité, d'assurer la couverture de nouveaux marchés (plus de clientèle),...

* **La flexibilité:** L'endettement peut être adaptée à l'évolution du marché et de l'entreprise; se comprimer en cas de récession économique, approcher le seuil d'endettement dès que la conjoncture est favorable. Il s'agira ainsi, pour toute gestion de l'endettement, de faire un dosage "intelligent" du niveau à atteindre.

Mais, comme l'affirme P. Stora:

> " La sécurité de l'entreprise risque d'être compromise en cas d'imprudence ou d'erreur de prévision. Le risque ne doit jamais être perdu de vue."[49]

En conséquence, on peut donc dire que l'endettement est une arme à double tranchant. Il peut, à la fois, servir à la croissance comme il peut être un handicap de développement, très difficilement surmontable, par l'entreprise.

> " Il ne s'agit plus d'y recourir pour faire face à une passagère difficulté de trésorerie. Il crée un état permanent indispensable à l'expansion, sous toutes ses formes, la croissance de l'activité et des résultats ayant pour résultat (final) de consolider ce crédit et d'augmenter le potentiel de nouveaux emprunts dont le remboursement, intégré au programme, ne pose pas de problème."[50]

En définitive, on constate qu'un système d'endettement d'une entreprise peut pousser cette dernière à plonger de plus en plus dans une incapacité de remboursement ou une insolvabilité totale. Néanmoins, nous sommes de l'avis de P. Stora pour affirmer avec lui que l'endettement a sauvé de la stagnation des milliers d'entreprises.

L'essentiel pour l'ONATEL sera donc de gérer rationnellement sa situation d'endettement en optimisant les profits à en tirer (son effet de levier), en procédant systématiquement au

---

[49] P. Stora et Al., Op.Cit, P.97.

[50] P. Stora et Al., Op.Cit, P.97.

remboursement à l'échéance et, le cas échéant, bien cerner les opportunités et les nécessités de nouveaux emprunts. Plus tard, nous y reviendrons, pour d'autres précisions, dans la section suivante.

SECTION III: Perspectives d'avenir.

Après avoir donné une série de problèmes de l'Office, une liste certes non exhaustive, à présent, il nous paraît très logique et fondamental de formuler à travers les pages qui suivent des propositions de solutions pour pallier à ces obstacles de développement de l'ONATEL.

Il est certain que ces éléments que nous soumettons pour un plan de diagnostic éventuel sont loin d'être absolus et peuvent fort bien être remis en cause par d'autres éléments, propositions, suggestions et objections qui auraient pu échapper à notre analyse -ou auxquels nous ne serions éventuellement pas être d'accord.

Dans une entreprise, la bonne gestion comprend en permanence:

> " - **Des mesures préventives:** Une partie du temps est employée pour diagnostiquer les secteurs où apparaissent des symptômes de crise prochaine, pour prévenir plutôt que guérir;
>
> - **Des mesures de redressement très localisées;**
>
> - **Une réflexion stratégique pour accélérer le développement."**[51]

Une telle démarche permet aux responsables d'une entreprise de repérer à temps les problèmes susceptibles de handicaper la croissance de l'entreprise et d'y remédier dans les délais (car à plus tard, le diagnostic risque d'intervenir après la "complication").

III.1. Des contraintes organisationnelles et administratives.-

Nous l'avons dit. Elles sont essentiellement liées à la qualité de l'information. Plus une entreprise est complexe, -comme l'ONATEL-, plus elle exige un bon système d'information pour maîtriser sa gestion. Toute absence d'un système d'information efficace est loin d'être favorable à une gestion type moderne.

---

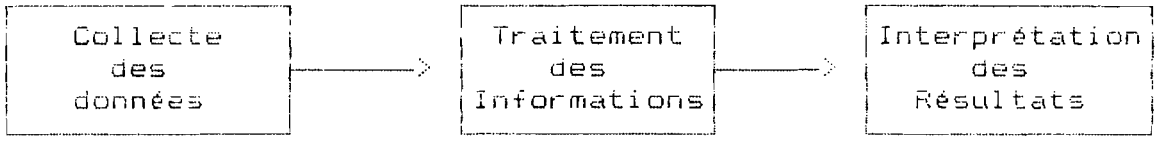
[51] Management & Prospective, Gestion 2000, N° 3 - 1986.

Ainsi par exemple, il suffirait d'un accroissement d'activités (augmentation de sa capacité de prestation et donc croissance de l'effectif de la clientèle) pour que le service comptable ne soit plus en mesure -sinon que très difficilement- d'assurer efficacement ses nombreuses attributions:

- La Comptabilité Générale;
- Le Contrôle de gestion;
- La Comptabilité Matières;
- La perception et la conservation des valeurs;
- Etc.

Il en est de même pour le service de recouvrement qui risque prochainement d'être dépassé, la clientèle devant augmenter d'au moins trois fois avec la mise en exploitation du nouveau central numérique.

En fin de compte, la Comptabilité peut être considérée comme une forme d'accumulation, de traitement et d'exploitation d'un ensemble d'informations qui peut être schématisée comme suit.



Compte tenu de ce qui précède, le service comptable est, manifestement, chargé de la comptabilité dans son sens général et, au delà, il est tenu à fournir toutes les informations statistiques. De cette façon, le service constitue l'épine dorsale de tout système d'information. Les travaux étant très nombreux et le service comptable de l'ONATEL encombré, il en résulte que ses travaux sont souvent très sommaires -tout au moins s'ils existent.

Ainsi faudrait-il, pour renforcer le système d'information et de gestion de l'ONATEL, rechercher au préalable l'efficacité de son service comptable. Pour cela, nous estimons que ces trois propositions méritent d'être livrées:

* Pour avoir une disponibilité et une fiabilité incontestées des informations, il faut renforcer le personnel du service comptable pour subvenir aux besoins sans cesse croissants d'élargissement de l'éventail des informations comptables, des données statistiques et de la croissance de l'Office.

  Ceci bien évidemment parce qu'il n'est pas toujours facile de réaliser le plein-emploi de son personnel comptable; une solution qui aurait pourtant été la

plus rationnelle;

* Les tâches confiées au service "Comptabilité & Budgets" seraient déchargées en créant une cellule de contrôle budgétaire qui travaillerait en étroite collaboration avec le service comptable.

  En effet, le contrôle budgétaire nous semble être un élément de gestion à renforcer systématiquement au sein d'une entreprise où les écarts (des prévisions) sur les réalisations budgétaires sont parfois très significatifs comme l'aura montré les chapitres précédents. Du même coup, la dite cellule permettrait de répondre à cet impératif;

* Pour renforcer le système d'informations, il faut en plus doter de l'Office d'une gestion informatisée qui permettrait d'améliorer la fiabilité des informations, leur disponibilité permanente et une gestion efficiente. Les moyens ne sauraient manquer pour un tel projet. Nous y reviendrons dans un paragraphe plus loin.

  Rappelons toutefois que l'ONATEL supporte actuellement plus de six millions de FBu (6.000.000) par an en contrepartie des services lui prestés par le Centre National de l'Informatique (C.N.I) dans le traitement des données relatives à la clientèle en vue des facturations mensuelles et bien d'autres opérations diverses.

Quant à la lenteur des services, nous pensons qu'il faudrait plutôt sensibiliser chacun pour s'acquitter consciencieusement des tâches qui lui sont attendues. Cette responsabilisation de tous éviterait les pertes de temps et la passivité des travailleurs et permettrait l'accomplissement dans les délais de toutes les tâches confiées à chacun afin que la contribution attendue de lui ne nuise aux autres services de l'Office.

Bien plus, il faut accentuer le contrôle hiérarchique pour faire respecter la transmission inter-services des documents en vue de la confection dans les délais de tous les états nécessaires (états mensuels, trimestriels,...).

Il ne paraît pas nécessaire d'insister sur l'opportunité incontestable d'une telle opération qui contribuerait, d'ailleurs de manière plus efficace, à la résolution de plus d'un problème inhérents à la gestion de l'Office, au suivi et/ou à la planification tant à long, à moyen qu'à court terme de ses activités.

III.2. Des contraintes financières.-

De tous les problèmes auxquels est confronté l'ONATEL, les contraintes financières et de gestion constituent les

principaux handicaps majeurs. Parmi ceux-ci, nous avons vu que l'importance des charges financières et des pertes de change subies, le recouvrement des créances et le poids de l'endettement sont les grandes préoccupations de l'Office.

III.2.1. Les charges financières et les pertes de change subies.-

L'importance de ces dernières est une conséquence directe d'un processus d'endettement sans cesse croissant qui caractérise la gestion de l'Office. Il en résulte que le service de la dette (amortissement de la dette en intérêts et le principal) que l'ONATEL doit honorer devient de plus en plus encombrant voire mal supporté par la trésorerie de l'Office qu'on pourrait d'ailleurs redouter -non sans raison- la capacité de l'Office à satisfaire ses engagements envers ses bailleurs de fonds dans les années à venir.

De même, les pertes de change ont connu une augmentation suivant les années que la capacité de remboursement s'en trouve encore une fois significativement réduite.

Pour ce qui est des pertes de change, l'on est certain que la fluctuation de change évolue, à ne pas en douter, en défaveur de notre monnaie; et compte tenu de l'importance des engagements extérieurs de l'ONATEL, il convient de réduire les emprunts extérieurs dans un premier temps, d'élaborer un plan financier à long terme et d'envisager la constitution d'une provision pour risque de change afin de répartir le poids de ce dernier sur plusieurs exercices. Pour le plan financier, nous y reviendrons ultérieurement dans une étude plus détaillée de l'endettement de l'Office National des Télécommunications "ONATEL".

III.2.2. Le recouvrement des créances.-

Il faut continuer et renforcer la politique déjà menée de réduction progressive des créances commerciales soit par plus d'efforts au recouvrement des factures du Gouvernement, soit par le renforcement de la politique de relance-clients avec une instauration systématique de coupures après un délai déterminé dans les mêmes conditions pour le Gouvernement, pour les municipalités et pour les particuliers tiers.

Il faudrait, bien plus, une mise en place d'un système de facturation des frais de rebranchement après coupures et la pénalisation des "fraudeurs". Ceci pousserait les clients de l'Office à ne plus considérer à la légère tout retard de payement. Il s'agirait autrement dit de mettre en place un système de gestion clientèle et de facturation efficaces, en vue d'augmenter la rentabilité de l'Office.

Mais, pour améliorer sa rentabilité, les efforts de gestion devraient tendre:

- Soit vers un accroissement du chiffre d'affaires avec maintien ou réduction des coûts;

- Soit alors vers une réduction des coûts pour réussir une gestion efficiente;

- Soit, dans le meilleur des cas, une action combinée dans les deux sens.

Nous avons vu antérieurement les possibilités offertes à l'ONATEL pour une amélioration du chiffre d'affaires, nous allons, à présent, voir la possibilité de l'efficience de gestion par une réduction des frais d'exploitation.

III.2.3. L'efficience par réduction des coûts.-

L'amélioration des résultats d'exploitation d'une entreprise peut être le fait d'un accroissement du chiffre d'affaires, de la réduction des coûts et des économies de moyens, ou alors des deux facteurs explicatifs combinés. Mais de plus en plus, on assiste, à l'occasion des redressements, à une approche reconnue par plusieurs auteurs axée sur le deuxième facteur.

Ainsi, pour ces derniers:

> " Il y a encore unanimité sur le fait que le salut n'est pas dans la recherche d'un accroissement des ventes, mais dans la réduction des coûts."[52]

Certes, l'affirmation précédente est trop catégorique et exclusive; néanmoins, elle constitue une des principales alternatives qui a déjà fait ses preuves dans bien de multiples situations. Pour l'ONATEL, une gestion rigoureuse des frais engagés serait certainement bénéfique car on remarque une dispersion décevante de moyens de l'Office au lieu d'une utilisation rationnelle qui aurait eu, pourtant, pour effet de réduire considérablement les frais d'exploitation.

C'est le domaine par excellence de l'action des autorités de l'Office en général et du conseiller et/ou du directeur financier en particulier. Les mesures prises pour réaliser un optimum de gestion peuvent être si variées, couvrant à la fois la structure, la gestion et le contrôle que nous bornerons à une énumération indicative non exhaustive:

---

[52] Brilman J., Gestion de Crise et Redressement d'Entreprises, Editions Hommes & Techniques Paris 1986 P.264.

* Le contrôle des dépenses exceptionnelles pour éliminer les frais de gestion inutiles et des dépenses non précises;

* La rationalisation de la consommation des matières et fournitures;

* Vente d'immobilisations inutilisées et/ou somptuaires;

* Mesures de régulation des comptes clients pour une meilleure surveillance des recouvrements tel que nous l'avons précédemment souligné;

* Etc.

Pour realiser cet objectif d'efficience et d'efficacité de gestion, l'informatisation de la gestion semble offrir plus d'avantages dans ce sens et serait certainement bénéfique pour l'exploitation de l'Office (en termes de résultats). On se souviendra, pour mémoire, que l'ONATEL engage des frais considérables pour le traitement informatique des données sur sa clientèle et la facturation au C.N.I. Il aurait donc tout avantage particulier à informatiser sa gestion -ne fut-ce que partiellement dans un premier temps.

Ceci permettrait, par conséquent, une meilleure conciliation des impératifs de gestion apparemment contradictoires:

- Améliorer le service à la clientèle tout en minimisant les coûts;

- Améliorer la qualité de la gestion, la fiabilité et la disponibilité des informations;

- Mettre en place des procédures aisément utilisables par tous mais compatibles à une évolution rapide des technologies.

En effet, la gestion manuelle en vigueur ne peut plus permettre que la mise à jour des informations soit systématiquement réalisée au plus près de l'événement à cause de l'existence d'un grand nombre d'opérations dont le dépassement des durées moyennes, fût-ce de l'une d'entre elles "entraîne la déconnexion des décideurs avec les informations nécessaires à leurs décisions."[53]

Par ailleurs, il ne paraît plus nécessaire, à l'heure actuelle, d'insister sur le caractère efficient de l'opération d'informatisation qui a déjà fait partout ses preuves. Elle contribuerait, à ne pas en douter, à réduire sensiblement les

---

[53] Association pour la Recherche sur l'Emploi des Techniques (ARETE), Réussir l'Informatisation de la P.M.E, Editions d'Organisations Paris 1986 P.27.

frais inhérents à la gestion de l'Office, à optimiser l'utilisation de ses ressources rares et à aider réellement à la décision à tous les niveaux, en permettant des simulations et des comparaisons Réalisations / Prévisions beaucoup plus réalistes.

Par ses multiples applications, l'informatisation permettrait, en outre, de réaliser à la fois et dans les délais:

* La facturation et la gestion clientèle;
* La Comptabilité Générale et Analytique de l'exploitation des activités de l'Office;
* La gestion des approvisionnements et des stocks;
* La gestion budgétaire et le suivi des valeurs;
* La prévision et le suivi de la trésorerie, la gestion de la paie, du personnel, ...

En outre, on remarque aussi qu'une part non négligeable des dépenses engagées est représentée par les frais du personnel (plus de 163 millions de FBu). Une analyse comparative du ratio Frais du personnel / Valeur ajoutée a révélé que le personnel coûte cher à l'entreprise.

Ainsi une révision à la baisse des frais du personnel serait envisageable; ceci passerait, par exemple, par une limitation du nombre de salariés que nous jugeons par ailleurs pléthorique (plus de 540 employés) alors que l'Office -avant même l'informatisation de la gestion- est doté d'une technologie industrielle moins exigeante en personnel.

Quand bien-même à l'origine de la création d'entreprises publiques se trouvent des préoccupations économiques et sociales dont la création d'emplois, nous estimons, en revanche, que des considérations économico-managériales ne doivent pas être nullement écartées. Nous pensons que tout recrutement doit se faire dans la perspective d'une meilleure efficacité. Les emplois inutiles -ou du moins encombrants- devant dans toute logique de gestion être supprimés, ou mieux ne pas être créés.

III.3. De la gestion de l'endettement.-

L'endettement de l'ONATEL pèse très lourd, nous l'avons signifié antérieurement, sur sa rentabilité en général et sur sa trésorerie en particulier. Il doit, de ce fait, faire l'objet d'une gestion rigoureuse avec toutes rationalité et optimalité voulues car il est, présentement, devenu exorbitant alors qu'il reste, pourtant, une nécessité pour toute entreprise qui envisage sa croissance, ses nouveaux investissements et le renouvellement de son outil de production.

En effet, comme le précise P. Stora:

> " Le dépassement de l'endettement normal est un acheminement vers une perte d'autonomie financière, vers une remise sous-contrôle extérieur de l'entreprise, en un mot, vers une dépendance intolérable."[54]

Lorsque les fonds propres ne représentent plus que 30% des capitaux nécessaires pour "faire marcher l'entreprise", harcelés par les impôts, par les charges financières, les dirigeants consacrent "tout leur temps" et leurs moyens; et n'ont plus l'opportunité de rechercher sainement l'optimisation du profit.

Remarquons, en passant, que la part des fonds propres de l'ONATEL qui était de 33% du passif total en 1985 ne s'élevait plus qu'à 20% (seulement) en 1989, parallèlement, la part de l'endettement passait, sur la même période de 46% à 69%.

Dans cette situation, on constate qu'il est grand temps que la gestion de l'endettement de l'ONATEL fasse l'objet d'une préoccupation spéciale des responsables de l'Office. Il faudrait donc mettre en place un système de suivi et de contrôle de l'endettement afin que les responsables aient en permanence une information fiable et précise sur la situation de l'endettement.

III.3.1. Les méthodes de gestion de l'endettement.-

La situation de l'endettement est un poste essentiel du tableau de bord de toute entreprise, dont les responsables financiers devraient très souvent demander la mise à jour. Dans ce sens, nous proposerions que le contrôle de gestion de l'ONATEL puisse dresser le suivi de l'endettement par l'établissement d'un échéancier réel probablement complété par l'affectation aux dates de paiement de tous les engagements ne figurant pas à l'échéancier ou par un plan financier.

III.3.2. Les objectifs du plan financier.-

L'importance du plan financier que nous suggérons ici tient du fait qu'une saine gestion de l'endettement ne peut aucunement être envisagée sans une méthode toute précise d'appréciation de la situation financière. Dans la pratique de la théorie financière, en principe, l'établissement d'un plan financier s'impose dès qu'il y a un endettement s'échelonnant sur plus de deux ans.

---

[54] Stora P. et Al., **Gestion pratique de l'endettement: Accélérateur et frein d'entreprise** Presses Universitaires de France (P.U.F) 1979.

Dans sa conception, le plan financier ferait entre autres informations financières: la récapitulation de toutes les dettes, des conditions de financement et de remboursement,... De ce fait, il permettrait de mieux maîtriser et de programmer l'endettement d'une part, de faire son suivi de l'autre.

Ainsi, pour l'ONATEL, le suivi de l'endettement par un plan financier aurait pour avantage qu'il est un véritable guide et un outil très efficace qui permettrait aux responsables:

* De voir venir les échéances et de les préparer à l'avance;

* D'intégrer en un document unique l'ensemble des données financières de l'Office;

* De contrôler très vite d'éventuels dérapages et prendre des mesures de redressement qui s'imposent et en temps utiles; la surveillance du plan peut suggérer même aux responsables de l'Office la nécessité d'initier avec ses bailleurs, dans des délais encore opportuns, des aménagements salutaires des échéances;

* De connaître les causes de distorsions (par exemple pour l'inflation,...) d'abord et en chiffrer l'incidence sur la trésorerie ensuite;

* De détecter toutes les erreurs de gestion de la dette et établir la responsabilité;

* De dresser des barrières de sécurité pour les prises de décisions;

* ...

III.3.3. Du mode de financement extérieur.-

Mis à part les intérêts relatifs aux crédits accordés par les différents bailleurs, dans le cadre de ses approvisionnements et de l'allocation des emprunts qui lui sont consentis, l'ONATEL supporte aussi des coûts dus au manque à gagner résultant du fait qu'il jouit de moins de liberté dans le choix des fournisseurs car il reçoit pour la plupart des crédits "liés" d'une façon ou d'une autre par leur conditionnalité.

En effet, les emprunts extérieurs lui sont souscrits sous certaines conditions particulièrement contraignantes eu égard aux nécessités de l'efficacité et de l'efficience de la gestion.

Ainsi par exemple, en ce qui concerne le crédit accordé par la Caisse Centrale de Coopération Economique (CCCE), une clause d'origine stipule que "seules les entreprises ayant leur siège social et/ou leur domicile au Burundi ou en France" sont "seules admises aux adjudications et appels d'offre pour l'exécution des travaux financés par ledit crédit" et pour toutes les autres fournitures.

Nul ne manquerait de voir que c'est une limitation importante de l'éventail du marché de l'offre. En termes probabilistes, ce dernier est réservé implicitement aux entreprises françaises car beaucoup d'entreprises nationales se trouvent, du même coup, écartées du domaine de référence quant à l'attribution du marché (toute chose égale par ailleurs).

D'autres exemples du genre ne manquent certainement pas. Un crédit de la BNP stipule, à travers ses clauses que le prêt accordé ne pourra être utilisé que pour le paiement du matériel et des services d'origine française d'une part, et que "le fret inclus dans le prix du contrat doit être effectué sur pavillon français" d'autre part.

De même, les "assurances de toute sorte incluses dans le prix du contrat doivent être souscrites auprès des compagnies agréées sur le marché français par les autorités françaises."

Cette dernière clause n'est pas moins limitative car elle exclut les compagnies les plus "accessibles" (Ceteris paribus) et donc les moins chères qui n'ont pas encore émergé sur le marché français pour des raisons évidentes: résultat de la concurrence face à de grandes compagnies d'assurances multinationales.

Toutes ces interrogations, non exhaustives certes, nous ont poussé à croire que dans l'avenir, l'ONATEL ne pourra que très difficilement honorer ses engagements de recouvrement, le service de la dette devenant de plus en plus encombrant et lourdement supporté par la trésorerie de l'Office. Notre proposition à cette fin serait triple:

- Tempérer le recours à l'endettement dans un premier temps pour rationaliser davantage les capitaux importants (capitaux empruntés et fonds propres) dont dispose l'Office;

- Bien négocier les crédits s'il en est besoin de s'endetter pour ne contracter que des crédits peu exigeants en termes de conditionnalité;

- Se livrer à une gestion rigoureuse de l'endettement pour éviter dans l'avenir une perte d'indépendance financière et l'éventualité d'une incapacité de remboursement par des analyses projectives.

III.4. Des contraintes institutionnelles.-

Beaucoup d'aspects institutionnels sont bien souvent d'importants handicaps pour le développement de l'entreprise publique quand ils ne lui permettent pas d'assurer sa mission d'Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial (EPIC) et de jouir de l'autonomie de gestion qui lui est pourtant reconnue par les statuts constitutifs.

En effet, l'ONATEL, comme par ailleurs la plupart d'autres entreprises publiques, souffre de la rigidité des structures. L'Office reconnu dans ses statuts -nous venons de le voir- comme une entreprise à autonomie financière de gestion se heurte pourtant à un caractère contraignant des pouvoirs publics lui assignant d'autres objectifs qui mettent en cause son piètre autonomie de gestion, et limitent sensiblement sa rentabilité.

En fait, ayant pour mission de gérer les télécommunications sur toute l'étendue du territoire national, il est ainsi souvent amené à investir dans des centres qui n'ont même pas de vocation urbaine et où la demande n'est guère satisfaisante. Néanmoins, l'Office y investit quand même conformément aux objectifs du plan national de développement en matière des télécommunications.

Nous sommes, dans ces conditions particulières, en face d'une véritable stratégie nationale mais qui, au niveau micro-économique, compromet les objectifs de rentabilité de l'Office. En tant qu'agent économique, quand bien-même John K. Galbraith disait que "ce qui est bon pour General Motors n'est pas nécessairement bon pour les Etats-Unis", nous ajouterions que l'inverse est d'autant plus vrai que les objectifs micro-économiques d'un seul agent divergent souvent avec les objectifs macro-économiques tels qu'ils ressortent de la planification.

Dans ce même ordre d'idées, notons à titre illustratif que des exemples sont multiples et variées. Ainsi par exemple, victimes de ces contraintes d'ordre institutionnel, légal ou réglementaire, on recensait en 1985, 3.000 entreprises publiques en difficulté dans les Pays en Voie de Développement (P.V.D). Pour le Zaïre, une étude réalisée sur un échantillon d'entreprises publiques a révélé que les raisons du déficit étaient essentiellement:

" - L'application des tarifs inférieurs aux prix de revient d'exploitation;

- Le problème des impayés (c'était surtout l'Etat qui était mis en responsabilité);

- L'absence du contrôle engendrant des malversations financières,..."[55]

On remarque, par ailleurs, que dans les déficits enregistrés, la part de responsabilité des contraintes des pouvoirs publics n'est pas moindre quoiqu'il ne fasse pas lui imputer toute la responsabilité.

Pour faire face à ces contraintes qui handicapent la réalisation des objectifs de l'Office et l'engagent dans un système fermé d'endettement continu, on peut proposer un éventail de solutions parmi lesquelles:

. L'aide de l'Etat aux fonds propres de l'Office;
.. La désétatisation;
... La négociation et la signature d'un contrat-plan.

III.4.1. L'aide de l'Etat aux fonds propres.-

La sollicitude de l'Etat à l'égard de telles entreprises découle de la prise de conscience de la nécessité de contribuer -partiellement certes- à la croissance de l'entreprise. Dans cet même ordre d'idées, remarquons qu'il existe plusieurs façons d'intervenir dans ce sens:

- Soit par des subventions d'équipement car l'entreprise doit, en outre, adapter le financement de ses investissements à la nature de ses immobilisations et aux exigences politico-sociales;

- Soit par des subventions de soutien car des subventions au développement de certaines activités -dont nul ne saurait se passer- s'avèrent, souvent, d'une extrême nécessité.

III.4.2. La désétatisation.-

Selon Jean Loyrette, la désétatisation consiste à aménager et à transformer les règles de gestion du secteur public. L'idée de base est d'introduire, même dans les entreprises de l'Etat le modèle de gestion privée.

Sa conception insiste sur le fait que les entreprises publiques monopolistiques sont caractérisées par des certaines imperfections regrettables qu'il faudrait, à tout prix, corriger:

. La fonctionnarisation du personnel;
.. L'étroitesse du contrôle tutélaire;
... L'insoumission aux règles du marché;
.... Etc.

---

[55] Nono Lutula Piane Ololo, La gestion des Entreprises Publiques au Zaïre, Paris 1986.

Pour ce qui nous concerne, la désétatisation que nous suggérons, dans le cadre de l'ONATEL, aurait pour objectif principal double à savoir:

- De veiller à l'autonomie de gestion de l'Office en détachant -dans les limites des possibilités- l'entreprise de son ministère de tutelle;

- D'introduire les méthodes de gestion privée car les performances au du moins le niveau de rentabilité actuel sont directement liées aux difficultés de gestion caractérisées dans (presque) toutes les entreprises publiques.

En plus de toutes ces mesures de désétatisation, de privatisation ou de déréglementation observées, ici et là, dans le contexte actuel de redressement d'entreprises, il y a lieu d'envisager la négociation et la conclusion d'un contrat de programme qui serait signé entre l'Etat -pouvoirs publics- et l'ONATEL.

III.4.3. Le contrat de programme.-

Nous avons constaté jusqu'ici des contraintes sociales et politiques "imposées" à l'ONATEL par les pouvoirs publics. Ces dernières l'empêchaient foncièrement d'atteindre ses objectifs de croissance et de rentabilité.

Dans ses prestations, il est, en effet, tout à fait normal que l'Office soit obligé de garantir la sécurité de la couverture de la capitale et d'autres pôles de développement en mais il est, en revanche, très aberrant que l'on lui impose d'implanter continuellement ses activités dans de petits centres et localités sans évaluation préalable des conséquences de ces investissements (très coûteux) sur leur rentabilité intrinsèque d'abord, sur la rentabilité globale de l'Office ensuite.

Il faut procéder à un bilan coûts-avantages à travers des programmes de restructuration en vue de l'élaboration des stratégies et performances à atteindre. Ces contrats actuellement vulgarisés sous la dénomination de "contrats d'objectifs" permettraient d'établir un dialogue entre le Ministère de Tutelle et les dirigeants de l'Office pour une meilleure compréhension du contexte économique des premiers et des préoccupations de l'Etat par les seconds.

Ils substituent un cadre d'objectifs laissant une plus grande liberté de gestion et "toutes manoeuvres stratégiques" à la pratique traditionnelle de tutelle au vrai sens.

En effet, l'idée de contrat-plan que nous proposons ici, qui ferait une récapitulation détaillée des objectifs de progrès de l'Office et les compensations à accorder par

l'Etat, est un concept qui a fait l'objet d'une commission d'études en France pour donner lieu à la publication d'un célèbre rapport dit "Rapport NORA".

Ce rapport présente la synthèse des travaux et réflexions de clarification sur les rapports Etat-Entreprises publiques. Pour clarifier ces rapports, le document stipule qu'il faut donner à l'entreprise publique un certain nombre de contraintes et tout particulièrement des contraintes d'équilibre (à défaut bien évidemment des contraintes de profit qui doivent constituer la priorité) mais la recherche de cet équilibre devant conduire à l'optimum économique.

Ainsi, le contrat-plan suggéré entre l'ONATEL et l'Etat devra entre autres clarifications:

1°) Définir la politique préconisée par l'Etat (le seul "actionnaire") compte tenu de la stratégie économique nationale traduite par la planification en vigueur;

2°) Traduire cette politique en objectifs globaux visant la recherche de l'optimum économique;

3°) Poser et définir les contraintes de nature politique ou de service public;

4°) Chiffrer les contreparties financières que l'Etat accorderait à l'Office pour compenser ces contraintes.

III.4.4. L'interêt d'un contrat de programme à l'ONATEL.-

L'entreprise doit être libérée des contraintes de l'économie de commandement, car

> ' Seule l'entreprise ayant, de son marché et de ses propres moyens, une connaissance suffisante pour pouvoir élaborer et appliquer une politique efficace de productivité et de compétitivité, force est d'accroître son autonomie, quitte à sanctionner sa gestion au vu des résultats obtenus"[56]

Toutefois, même si nous reconnaissons que l'ONATEL doit bénéficier, dans le cadre contraignant du marché et des orientations du plan, d'une véritable autonomie de gestion, et que sa vocation est de satisfaire le marché et au moindre coût, -au sens gestionnel du terme- pour lui-même et pour la collectivité, il ne resterait pas moins exposé aux contraintes imposées par les pouvoirs publics.

---

[56] NGENDAKUMANA D., Gestion des Entreprises Publiques, Année Académique 1988 /1989 F.S.E.A Ière Licence.

Mais l'Etat ne devrait user de la contrainte qu'avec circonscription car:

- On chiffrerait d'abord avec précision les coûts supplémentaires ou le manque à gagner qui en résulterait;

- Ensuite, il appartiendrait à l'Administration demanderesse d'établir que la suggestion envisagée est le moyen le plus efficace et le moins onéreux pour parvenir à l'objectif recherché avant de payer la contrepartie financière des contraintes imposées à l'Office (exploitation des services non rentables, blocage des tarifs,...).

En définitive, le contrat-plan établi entre l'ONATEL et l'Etat aurait pour objectifs principaux:

* De permettre à l'Office d'assurer sa mission d'Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial (EPIC);

* De renforcer l'autonomie de gestion de l'Office et responsabiliser ainsi l'équipe de direction;

* De délimiter les domaines de compétence respective de l'Office et des pouvoirs publics (évidemment avec une subordination relative du premier aux seconds);

* La prise en charge de l'Etat des dépenses d'investissement ainsi que des charges récurrentes afférentes aux projets non rentables ou imposés à l'ONATEL tant que leur rentabilité financière prévisionnelle intrinsèque à la réalisation desdits projets n'aura pas attiré la décision de l'Office à réaliser l'investissement.

* *
* * * *

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE.

Au terme de ce travail, il convient, à présent, de tirer quelques conclusions quant aux résultats de nos investigations. Nous reprendrons les éléments de notre introduction en relation avec les développements auxquels auront parvenu les différentes parties du présent document.
L'ONATEL, tout comme bien d'autres entreprises publiques, dispose de moyens financiers importants.

L'exploitation des services de Télécommunications ne saurait donc être handicapée par une quelconque prétention de manque de moyens suffisants. Mais aussi, l'Office doit être financièrement rentable en tant qu'Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial (E.P.I.C), dotée d'une autonomie de gestion. Ceci est, en fin de compte, la politique actuelle du gouvernement et le point sensible de la logique des Programmes d'Ajustement Structurel (P.A.S).

Faut -il que les entreprises publiques continuent à fonder leurs espoirs de développement sur l'assistance des pouvoirs publics? Une question que d'aucuns se posent. Ce qui reste vrai est qu'actuellement, l'Etat burundais, après l'évaluation "décevante" des résultats du secteur des entreprises publiques, cherche à alléger le poids de ces dernières sur le trésor public en particulier (octroi de subventions d'équilibre, remboursement des dettes contractées par ces entreprises,...) et l'Economie Nationale dans son ensemble.

> "Le mot d'ordre est que la sanction par les résultats puisse désormais s'appliquer dans toute sa rigueur sur la gestion des entreprises publiques."[19]

La sanction par les résultats signifiant avant tout que toute entreprise doit être financièrement rentable. Sinon, elle ne justifierait pas son existence, et au lieu de contribuer au développement économique du pays, constitue plutôt un "gouffre" d'absorption des capitaux de l'Etat et un goulot d'étranglement du trésor public et de l'Economie Nationale.

Qu'en est-il de l'Office National des Télécommunications (ONATEL)? Sans qu'il soit de la famille des entreprises publiques de la catégorie des "canards boiteux", l'ONATEL est pourtant, à notre avis, loin de s'écarter complètement de ce groupe. Certes, l'ONATEL a, à ne pas en douter, des points

---

[19] C.U.R.D.E.S, Séminaire International sur les P.A.S en Afrique (19 -21 Septembre 1990), Communication de D. NGENDAKUMANA.

forts, mais le présent travail aura révélé, en effet, que l'entreprise accuse des faiblesses financières, des dysfonctions organisationnelles et une gestion peu optimale de ses ressources.

Parmi les problèmes financiers et comptables de l'ONATEL, il convient de signaler non exhaustivement:

1°) L'absence d'appui régulier à la décision financière, qui engage pourtant l'entreprise à long terme.

2°) Des procédures comptables non intégralement suivies comme prévu malgré que le système comptable en place soit satisfaisant -du moins pour la Comptabilité Générale parce qu'il n'y a pas encore de système de Comptabilité Analytique d'Exploitation.

3°) L'absence d'un véritable système de contrôle de gestion, susceptible de répondre efficacement aux besoins de prévisions à long, moyen et court terme.

4°) Une structure financière insoutenable car l'Office s'est déjà engagé dans un système d'endettement qui, actuellement, est presque irréversible.

5°) L'absence ou le non suivi intégral du planning des travaux. Il en résulte souvent que l'ONATEL n'a pas atteint les objectifs fixés et les prévisions d'activités arrêtées par les budgets ordinaire et d'investissement.

6°) Etc.

En outre, les résultats de nos investigations sont très parlants. Le premier chapitre nous a permis de constater que l'ONATEL dispose des ressources financières diverses. Mais l'affectation de ces dernières n'a pas rencontré notre satisfaction.

En effet, il s'est révélé que l'orientation des investissements et le mode de placement des capitaux de l'ONATEL ne sont pas de nature à rentabiliser davantage les ressources disponibles. Nous sommes arrivés au constat que l'Office devrait recourir aux modes de placement les plus efficaces et les plus rentables. La démonstration développée dans ce sens a montré que, dans cette logique, il fallait renoncer aux placements à terme car:

*) La sécurité des fonds n'est pas garantie suite à la disproportion des taux d'intérêts et d'inflation;

*) Le placement à terme, sans être plus rentable, immobilise des capitaux -au moins jusqu'à l'échéance- et par là, compromet le critère de mobilité des fonds;

*) Les placements à terme des fonds propres écartent un manque à gagner, l'opportunité d'utiliser ses propres fonds au lieu de recourir à un endettement extérieur généralement plus onéreux.

En ce qui concerne le deuxième chapitre, il aura montré que la structure financière de l'ONATEL reste à cautionner. Durant les trois premières années (1985, 1986, 1987), le Fonds de Roulement Net (F.R.N) de l'Office n'est pas en mesure de couvrir les Besoins en Fonds de Roulement (B.F.R) d'exploitation avec un déficit croissant respectif de plus de 38, 71, et 183 millions de Francs Burundais.

Néanmoins, un regain d'équilibre de la Trésorerie observé les deux dernières années fonde l'optimisme d'un avenir meilleur. Avec une trésorerie positive de plus de 366 millions de FBu en 1988, on a assisté à une augmentation de 333 millions en 1989, soit près de 91%.

En revanche, sur la même période, les ratios d'indépendance financière, de solvabilité et de composition des capitaux permanents révèlent une situation peu confortable quant à la sécurité et à l'autonomie financière de l'ONATEL.

Le troisième chapitre vient ensuite en complément au précédent. L'appréciation de la rentabilité de l'Office a permis de relever qu'elle s'avère satisfaisante. A ce sujet, un autofinancement de plus de 220 millions par an a été dégagé sur toute la période apportant le cumul d'autofinancement des cinq dernières années à plus de 1.5 milliards de FBu.

Pourtant, la rentabilité dégagée par l'exploitation de l'Office est loin d'être optimale. Les résultats d'exploitation ont montré que l'Office peut adopter d'autres possibilités qui lui permettraient d'envisager une gestion plus rationnelle et atteindre un niveau de rentabilité plus élevée et une assise financière plus consistante.

Du même coup, on a constaté que la situation de l'endettement de l'ONATEL restait inquiétante et de nature à engager de plus en plus sa dépendance extérieure. La démonstration développée par le calcul de l'effet de levier financier suivant la règle du maximum d'endettement a montré que le processus d'endettement dans lequel est, actuellement, engagé l'Office ne peut être sans inconvénients.

En effet, sur la période, l'effet de levier dû à l'endettement est passé de 3.54 à -22.79; l'endettement qui était favorable à la gestion de l'Office les trois premières années est désormais risquant. Dès lors, il faut s'abstenir d'emprunter ou exceptionnellement, ne recourir qu'aux emprunts limités pour réduire sa dépendance et éviter un endettement improductif et non rentable.

Face à cet état de faits, désorientant avec tant d'acuité la gestion de l'Office, et écartant par là, la réalisation des objectifs et des attentes du Gouvernement, le dernier chapitre a constaté qu'il existe des potentialités de développement, des possibilités offertes à l'Office et des stratégies possibles. Nous avons ensuite formulé des perspectives à envisager pour l'avenir de l'ONATEL.

Parmi les quelques suggestions retenues pour résoudre les problèmes financiers de l'Office, on notera sommairement:

1°) La réduction de l'endettement tel que nous venons de le voir pour répondre à l'indispensable nécessité de comprimer les charges financières et les pertes de change exorbitantes observées ces dernières années;

2°) Un effort supplémentaire de recouvrement des créances pour renforcer l'assise financière de l'Office;

3°) Une contribution à la réduction des coûts d'exploitation engagés par un contrôle des dépenses pour réaliser l'efficacité et l'efficience de la gestion.

Pour terminer, nous avons constaté qu'il s'avère opportun la proposition d'un contrat de programme entre l'ONATEL et le Gouvernement pour clarifier ses rapports avec l'Etat.

Ce contrat-plan permettrait:

- A l'Office d'assurer sa mission d'Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial (E.P.I.C), à renforcer son autonomie de gestion et à responsabiliser l'équipe de direction;

- De délimiter les domaines de compétence respective de l'ONATEL et des pouvoirs publics;

- La prise en charge par l'Etat des dépenses d'investissement et des charges récurrentes afférentes aux projets dont la rentabilité financière prévisionnelle n'aurait pas a priori attiré la décision de l'Office d'investir;

- A l'Etat de réaliser, le cas échéant, avec l'ONATEL des engagements de sous-traitance des projets sus-mentionnés moyennant l'aval de son financement.

Références Bibliographiques Sommaires.

I. OUVRAGES GENERAUX.

1°) BERNAY A. et CALBA G., Combien Vaut Votre Entreprise ?, Entreprises Modernes d'Edition Paris 3ème édition 1973.

2°) BERTONECHE M. et TEULIE J., Théories et Gestion Financières, Presses Universitaires de France (P.U.F) 1979.

3°) CONSO P., La Gestion Financière d'Entreprise, Dunod Paris 7ème édition 1985.

4°) CONSO P. et LAVAUD R., Fonds de Roulement et Politique Financière Dunod 1971.

5°) DEPPALENS, Gestion Financière d'Entreprise, Editions Sirey.

6°) BRILMAN J., Gestion de Crises et Redressement d'Entreprises, Editions Hommes & Techniques Paris 1986.

7°) ERICH A. HELFERT, Méthode de Gestion Financière, Editions d'Organisations Paris.

8°) HICKS J.R., La Théorie de Profit et de l'Incertitude, Economica Londres 1931.

9°) GIROLAMI C., Pratique de l'Analyse et de l'Optimisation du Fonds de Roulement, Editions d'Organisations Paris 1968.

10°) JACOB G., Comptabilité Générale, Tomes 1 et 2, F.S.E.A 1987.

11°) MEUNIER H., La Trésorerie des Entreprises: Plans de Trésorerie, Plans de Financement 2ème édition Série Finance Dunod Entreprises Paris 1987.

12°) NONO LUTULA PIANE OLOLO, Gestion des Entreprises Publiques au Zaïre, Paris 1986.

13°) PINOPEAU C., L'Evaluation des Entreprises par l'Analyse et la Prévision Economique, Paris 1967.

14°) STORA P. et Al., Gestion Pratique de l'Endettement: Accélérateur et Frein d'Entreprise, Presses Universitaires de France (P.U.F) 1979.

15°) VIZZAVONA , Gestion Financière, 3ème édition Paris 1983.

II. COURS, MEMOIRES et THESES.

1°) BWAKAYABU P., Analyse Financière de la Burundi Coffee Company (B.C.C), F.S.E.A Bujumbura 1986.

2°) CAVIEZEL L., Analyse des Projets: La Logique Mathématique de Cycle de Vie de l'Emprunt, F.S.E.A Année Académique 1988 / 1989 Ière Licence.

3°) KARERWA D., Cours de Gestion Financière I, F.S.E.A IIème Candidature Année Académique 1987 / 1988 (Inédit).

4°) MUGUNGA E., Cours de Gestion Financière I, F.S.E.A Année Académique 1989 /1990 IIème Candidature (Inédit).

5°) NGENDAKUMANA D., Gestion des Entreprises Publiques, F.S.E.A Année Académique 1988 / 1989. Ière Licence.

6°) NTIRUBUZA Emélie, Mission de Service Public et Obligation de Rentabilité des Etablissements Publics à Caractère Industriel et Commercial (E.P.I.C): Cas de l'ONATEL. Université du Burundi Faculté de Droit Bujumbura 1984.

III. REVUES, PERIODIQUES ET AUTRES PUBLICATIONS.

1°) ARETE (Associations pour le Recherche sur l'Emploi des Techniques), Réussir l'Informatisation de la P.M.E, Editions d'Organisations Paris 1986.

2°) BANQUE MONDIALE (B.M), BURUNDI: Problèmes de Développement et d'Ajustement Structurel, Washington 1988.

3°) CHATELUS M., L'Entreprise publique et la Tarification in Cahier d'Analyse Economique, Editions CUJAS.

4°) C.N.C.F (Chambre Nationale des Conseillers Financiers), L'Autofinancement, Paris 1966.

5°) McDONALD D.C., "Dept Capacity and Developping Country Borrowing: A Survey of the Literature.", I.F.M Papers XXIX 1982.

6°) Management et Perspectives, Gestion 2000, N° 3 - 1986.

7°) S.C.E.P, Synthèse de Séminaire sur les Relations entre l'Administration et les Entreprises Publiques. Bujumbura Juillet 1989.

8°) RICHOUX , Cash Flow ou Cache-Flou, in Banque Mai 1979.

9°) Rapports des Commissaires aux Comptes.

10°) Rapports de Gestion, Procès Verbaux, etc.