

Kigali, le 22 Novembre 1979

Monsieur le Ministre des Finances  
à  
KIGALI.

Monsieur le Ministre,

Par la présente, nous avons l'honneur de vous transmettre ci-annexés trois exemplaires du rapport des Commissaires aux comptes sur la Comptabilité et la Gestion de l'ELECTROGAZ pour l'exercice 1978. La présentation tardive de ce rapport est due au fait que nous n'avons reçu le rapport d'exploitation et Bilan que seulement le 14 Novembre 1979.

Veillez agréer, Monsieur le Ministre, l'assurance de notre haute considération.

MUNYANGOGA Dominique  
C/O : B.N.R.

HAGUMIMANA Gabriel  
C/O : B.C.R.

Sé/

Sé/

- c.c. : -Monsieur Le Ministre des Travaux  
Publics et de l'Equipement  
à  
KIGALI.
- Monsieur le Chef de Service des  
Affaires Financières et Economiques  
à la Présidence de la République  
à  
KIGALI.
- Monsieur le Président du Conseil  
d'Administration de l'ELECTROGAZ  
à  
KIGALI.
- Monsieur le Commissaire du Gouvernement  
auprès de l'ELECTROGAZ  
à  
KIGALI.
- Monsieur le Directeur de l'ELECTROGAZ  
à  
KIGALI.

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LA COMPTABILITE  
ET LA SITUATION FINANCIERES DE L'ELECTROGAZ  
A FIN 1978

---

I. La situation comptable

A/ Introduction

Nous nous excusons encore une fois de la présentation tardive de ce rapport qui n'est en aucun cas imputable à notre mauvaise volonté étant donné que nous n'avons reçu le rapport d'exploitation et le Bilan 1978 que le 14 novembre 1979.

L'effort déployé par les agents de l'ELECTROGAZ pour tenir une comptabilité claire et précise, déjà entamée dans les années antérieures, c'est poursuivi au courant de l'année 1978. La tenue des documents justificatifs des opérations comptables s'est considérablement améliorée par rapport aux années antérieures, le seul reproche que nous formulons étant l'absence des inventaires des stocks de fin d'année. Ce manque d'inventaires des stocks nous a été un handicap pour la vérification des existences en stocks et nous relançons la Direction Générale de l'ELECTROGAZ à faire un effort supplémentaire pour la tenue des stocks de fin d'année.

Une très grande amélioration a été également constatée dans la tenue des journaux de caisse ainsi que dans le classement des extraits de comptes bancaires et chèques postaux.

Les soldes renseignés dans le Bilan 1978 reflètent exactement la situation de fin d'année au 31 décembre 1978 telle que reproduite sur les extraits de fin d'année.

Il était bien entendu impossible d'examiner toutes les pièces comptables de l'ELECTROGAZ, c'est la raison pour laquelle nous avons dû procéder par sondage.

Nous remercions très sincèrement le personnel comptable de l'ELECTROGAZ pour leur aide appréciable qu'il nous a apportée et pour des recherches parfois ennuyeuses qu'il nous a facilitées.

B/ Présentation des Bilans comparés

La classification des Bilans que nous avons adoptée nous permettra :

- de mettre en évidence certaines quantités significatives aux fins de l'analyse financière;
- de faciliter le calcul des ratios pour l'agrégation de certains postes du Bilan;

Ce qui nous permet, par la coordination de ces ratios, de trouver une méthodologie de lecture de ces bilans et d'obtenir ainsi des renseignements concernant :

- la rentabilité
- l'efficacité d'exploitation et
- la gestion financière de l'ELECTROGAZ

A C T I F

	: 1976	: 1977	: 1978
<u>ACTIFS FIXES</u>			
Valeurs immobilisées	511.039.263	2.394.655.546	3.257.187.459
- Amortissements	96.942.877	- 148.610.578	- 132.652.316
<b>Total cap. fixes</b>	<b><u>414.096.385</u></b>	<b><u>2.246.024.964</u></b> ✓	<b><u>3.124.535.143</u></b> ✓
<u>ACTIFS CIRCULANTS</u>			
<u>- Valeurs d'exploitation</u>			
- Stocks magasin	68.456.005	67.768.978	101.628.473
- Travaux en cours	4.989.042	12.433.511	282.768.320
- Stocks en cours de route	26.437.280	40.338.321	97.468.174
<b>Total stock</b>	<b><u>99.882.327</u></b>	<b><u>120.540.810</u></b>	<b><u>481.864.877</u></b>
<u>- Valeur réalisables</u>			
- clients	177.221.410	184.372.500	202.537.161
- Autres débiteurs	4.314.892	6.283.191	16.638.734
- Transf. à encaisser	12.000	1.560.153	494.278
- Cpte de Rég. actif	784.836	1.930.861	2.589.886
- Avances aux fournisseurs	-	1.000.000	5.000
<u>- Valeurs disponibles</u>			
- Banques	21.155.816	81.670.247	32.081.829
- C.C.P.	597.860	2.869.837	1.737.182
- Caisses	816.532	1.473.628	3.213.097
<b>Total Actifs circulants</b>	<b><u>304.705.680</u></b>	<b><u>401.721.227</u></b>	<b><u>741.162.044</u></b> ✓
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b><u>718.850.066</u></b>	<b><u>2.647.746.191</u></b>	<b><u>3.865.697.187</u></b>

P A S S I F

	1976	1977	1978
<u>Capitaux permanents</u>			
- <u>Capitaux propres</u>			
• Capital	272.167.224	392.404.368	381.944.195 ✓
• Fonds de renouvellement	102.433.538	141.912.953	194.296.685 ✓
• Réserves pour extensions	29.643.075	48.640.157	71.711.809 ✓
• Report à nouveau	-	-	-
• Subvention d'équipement	-	1.642.112.173	2.522.332.299 ✓
• Provision (pour risques)	-	1.447.763	1.447.763 ✓
• Résultat à affecter	45.407.088	78.157.329	40.358.283 ✓
	<u>449.650.925</u>	<u>2.304.674.741</u>	<u>3.212.091.032</u>
- <u>Dettes à long terme</u>			
• Cautions versées par les abonnés	17.855.054	21.996.715	27.206.167 ✓
• Banques	26.461.412	12.024.414	7.218.499 ✓
• Effets à payer	80.000.000	80.000.000	80.000.000 ✓
• Emprunts	-	67.751.807	343.097.667 ✓
Total cap. permanents	<u>573.967.389</u>	<u>2.468.447.677</u>	<u>3.669.613.365</u>
- <u>Dettes à court terme</u>			
• Fournisseurs	43.349.384	29.782.553	79.195.213 ✓
• Avances sur travaux	33.740.654	32.806.372	58.858.121 ✓
• Créiteurs divers	16.978.369	17.174.448	22.241.981 ✓
• Cpte de régul. Passif	1.160.816	31.787.177	12.023.530 ✓
• Effets à payer	-	-	-
• Banques	14.436.998	14.436.998	14.436.998 ✓
• Cpte courant gouv.	35.216.456	35.310.366	1.232.320 ✓
• Rémunération diverse au personnel	-	-	8.095.659 ✓
TOTAL DETTES A C.T.	<u>144.882.677</u>	<u>161.298.514</u>	<u>196.083.822</u>
TOTAL GENERAL	<u>718.850.066</u>	<u>2.647.746.191</u>	<u>3.865.697.187</u>

C/ Autres éléments d'analyse

	1976	1977	1978
Résultat d'exploitation	45.407.088	78.157.329	40.358.283
Chiffre d'affaires	275.058.260	323.078.925	393.805.210
Dépenses d'exploitation	235.461.062	272.035.467	356.141.008

.../...

D/ Commentaire de certains postes du Bilan 1978

a/ Actif

- Actifs fixes

- Les immobilisés sont sensiblement augmentés grâce aux acquisitions de 1978 pour FRW 1.013.588.895 dont FRW 982.943.066 représentant la valeur de la ligne M.T. KIGOMA-MURURU.
- Le niveau des amortissements reste justifié d'autant plus qu'une partie est imputée au capital.

- Actifs circulants

- Valeur d'exploitation: Augmentation très sensible des stocks magasin et de travaux en cours justifiée à la fois par la hausse des prix et l'accroissement des commandes. Cependant nous regrettons encore une fois le manque d'inventaires des stocks qui pourraient nous renseigner sur l'importance de l'augmentation tant en valeur absolue (augmentation physique des stocks) qu'en valeur relative (augmentation inflationniste).

Les travaux en cours se sont également multipliés essentiellement à Kigali (travaux à KIMISAGARA).

- Valeurs réalisables

- Les clients passent de 184.372.500 en 1977 à 202.537.161 en 1978, soit une augmentation de 10 %.  
Etant donné que le chiffre d'affaires a augmenté de 15 % pour la même période, nous pensons qu'il s'agit là d'une évolution normale de ce poste.
- Autres débiteurs : 16.638.734 en 1978 contre 6.285.191 en 1977. Cette forte augmentation est justifiée par un accroissement des avances au personnel de l'ELECTROGAZ pour lesquelles la récupération ne pose pas beaucoup de problème sauf pour le personnel hors service.

En règle générale, l'augmentation des Actifs circulants a été essentiellement causée par l'augmentation des stocks et des travaux en cours, c.à.d. par l'accroissement des activités de l'ELECTROGAZ, ce qui est en rapport direct avec l'augmentation des Fonds propres.

// Cependant nous devons souligner ici une méthode de comptabilisation de la provision pour dépréciation des stocks "pour FRW 5.000.000" que nous sommes obligés de rejeter. En effet l'ensemble des stocks totalise 106.628.473 et le bilan ne reprend que 101.628.473 après déduction de 5.000.000: provision pour dépréciation. Ces 5.000.000 une fois déduits des stocks, ils ne figurent nulle part dans le Bilan. Or ils devraient figurer dans le Passif, en provision pour dépréciation des stocks. Ceci implique que le total du Bilan aussi bien à l'Actif qu'au Passif devrait être augmenté de 5.000.000.

Nous proposons donc d'enregistrer cette provision pour dépréciation des stocks au Passif et d'enregistrer à l'Actif la valeur des stocks sans réduction de cette provision au lieu d'enregistrer ce montant au compte Exploitation. //

b/ P a s s i f

- Les capitaux propres : 3.212.091.032 en 1978 contre 2.304.674.741. Une forte augmentation due essentiellement à l'augmentation des subventions d'équipement. Cela améliore sensiblement la situation bilantaire de l'entreprise et améliore son équilibre financier. Les capitaux propres couvrent eux-mêmes les immobilisées (Les actifs fixes).
- Les dettes à long terme: augmentation très sensibles également grâce à l'augmentation des emprunts à Long terme. Cette augmentation est proportionnelle à celle des Fonds propres.
- Fournisseurs: 79.195.213 contre 29.782.553. Cette augmentation est justifiée par l'augmentation identique des stocks.
- Les Dettes à court terme en général : faible augmentation causée par l'augmentation des postes "fournisseurs" et Rémunérations dues au Personnel". Le niveau des dettes à C.T. reste très satisfaisant et largement couvert par les actifs circulants (741.162.044).

II. Analyse financière

Nous analysons successivement au moyen de certains ratios

- a/ La rentabilité de l'ELECTROGAZ
- b/ L'efficacité de son exploitation
- c/ Sa gestion financière.

\* a/ La rentabilité de l'ELECTROGAZ

La rentabilité de l'ELECTROGAZ se mesure au moyen du rapport de son bénéfice net sur ses capitaux propres, ses revenus et ses investissements. L'évolution de ce rapport pour l'ELECTROGAZ a été donc la suivante :

Taux de rendement de capitaux propres =

	<u>1976</u>		<u>1977</u>		<u>1978</u>
<u>Bénéfice net</u>	45.407.088		78.157.329		40.358.283
<u>Capitaux propres</u>	449.650.933	= 10%	2.304.674.741	= 3.4%	3.212.091.032
					= 1;3%

La tendance à la baisse de la rentabilité de l'ELECTROGAZ que nous avons soulignée dans notre dernière rapport de 1977 se confirme et se justifie toujours par l'augmentation de capitaux propres de l'ELECTROGAZ.

En Effet, les capitaux propres ont augmenté de 39% environ alors que les bénéfices ont diminué d'environ 28% de leur côté.

La rentabilité de l'ELECTROGAZ a été donc entravée par la diminution des bénéfices et par l'augmentation des capitaux propres réalisés en 1978 et qui n'ont pas encore produit aucun effet sur la rentabilité de l'entreprise. Ces nouveaux investissements se caractérisent essentiellement par l'augmentation du Fonds de renouvellement et l'augmentation des subventions d'équipement.

b/ L'efficacité de l'exploitation de l'ELECTROGAZ

L'efficacité d'exploitation d'une entreprise doit pouvoir se mesurer grâce à la capacité bénéficiaire de ses actifs. Cette capacité bénéficiaire se reflète dans les résultats de l'entreprise grâce à sa marge nette. En ce qui concerne l'ELECTROGAZ l'évolution a été la suivante :

.../...

- <u>Capacite bénéficiaires</u>	<u>1976</u>		<u>1977</u>		<u>1978</u>
<u>Bénéfice net</u> :	<u>45.407.088</u>	= 6.3%	<u>78.157.329</u>	= 2.9%	<u>40.358.283 *</u>
<u>Actif total</u>	<u>718.850.066</u>		<u>2.647.746.191</u>		<u>3.865.697.187</u>

- Marge nette

<u>Bénéfice net</u>	<u>45.407.088</u>	= 16.5%	<u>78.157.329</u>	= 24%	<u>40.358.283</u>
<u>Chiffre d'Affaires</u>	<u>275.058.260</u>		<u>325.078.915</u>		<u>393.805.210</u>

\* Ce bénéfice comprend 2.694.081 représentant le bénéfice hors exploitation.

Evolution comparative des dépenses d'exploitation

	: 1976	:	: 1977	:	: 1978	:
Chiffre d'Affaires	:275.058.260:	100%:	323.078.915:	100%:	393.805.210 :	100 %
-Consomm. interméd.	:	:	:	:	:	:
Mat. et fournit. cons.	:108.848.351:	35%:	45.117.555:	14%:	144.127.653 :	36,5 %
Transp. cons.	: 15.942.263:	6%:	21.100.448:	6.5%:	26.833.047 :	6.8 %
Autres services	: 16.977.683:	10%:	103.308.585:	33%:	41.609.719 :	10.6 %
Résultat brut d'exploit.	:124.090.761:	45%:	151.552.327:	47%:	181.234.791 :	45.5 %
-Charges diverses	: 6.564.930:	2%:	7.098.126:	2%:	4.945.184 :	1.2 %
-Frais du personnel	: 69.997.264:	26%:	85.839.540:	26%:	119.124.016 :	30.2 %
-Charges financières	: 2.867.836:	1%:	1.172.053:	0.3%:	1.163.396 :	0.3 %
-Amortissements	: 5.063.933:	2%:	6.319.158:	1.9%:	18.337.993 :	4.7 %
Bénéf. net d'exploitation	: 39.596.798:	14%:	51.045.448:	16%:	37.664.202 :	9.5 %

X Commentaires :

Au cours de l'année 1978, la rentabilité de l'ELECTROGAZ a fortement baissé puisque la marge nette est passée de 24% à 10.2% suivant, par là, la même tendance que la capacité bénéficiaire de l'actif total engagé.

Nous retrouvons également cette tendance dans l'évolution comparative des dépenses qui nous montre une baisse dans les résultats d'exploitation de l'ELECTROGAZ. En effet le bénéfice net ne représente plus que 9.5% du chiffre d'affaires en 1978 contre 16 % en 1977. Cette baisse a été déterminée essentiellement par l'accroissement des dépenses de matières et fournitures consommées (36.5% du chiffre d'affaires) et des frais du personnel (30.2 % du chiffre d'affaires).

Par contre l'évolution du chiffre d'affaire est assez satisfaisante puisque son augmentation qui était de 17 % en 1977 par rapport à 1976 est actuellement de 21 % par rapport à 1977.

Ceci nous fait conclure que l'amélioration de l'exploitation de l'ELECTROGAZ pourrait provenir de la diminution de certaines dépenses d'exploitation telles que les frais du personnel et les matières et fournitures consommées.

.../...

c/ La Gestion financière de l'ELECTROGAZ

Structure du Bilan

- Structure de l'Actif:	<u>1976</u>	<u>1977</u>	<u>1978</u>
Actifs fixes	:414.064.386: 58%	:2.246.024.964: 85%	:3.124.535.143: 80.8 %
Actifs circulants	:304.785.680: 42%	:401.721.227: 15%	:741.162.044: 19.2 %
	<u>:718.850.068: 100%</u>	<u>:2.647.746.191: 100%</u>	<u>:3.865.697.187: 100 %</u>
<b>- Structure du Passif :</b>			
Cap.permanents	:563.776.757: 78%	:2.486.447.677: 94%	:3.669.613.365: 94.9 %
Dettes à C.T.	:155.073.309: 22%	:161.298.514: 6%	:196.083.822: 5.1 %
	<u>:718.850.068: 100%</u>	<u>:2.647.746.191: 100%</u>	<u>:3.865.697.187: 100 %</u>

Calcul du Fonds de roulement

1) <u>Fonds de roulement brut</u>	<u>1976</u>	<u>1977</u>	<u>1978</u>
Actifs circulants	244.785.680	401.721.227	741.162.044
- Exigibles à C.T.	<u>- 155.073.309</u>	<u>- 161.298.314</u>	<u>-196.083.822</u>
	89.712.371	240.422.713	545.078.222
<b>2) <u>Fonds de roulement net</u></b>			
Actifs circulants	244.785.680	401.721.227	741.162.044
- Stocks	- 99.882.327	- 120.540.810	- 481.864.877
- Exigibles à C.T.	<u>- 153.073.309</u>	<u>- 161.298.514</u>	<u>- 196.083.822</u>
	- 10.169.956	119.881.903	63.214.345
<b>3) <u>Coefficient de liquidité générale</u></b>			
$\frac{\text{Actifs circulants}}{\text{Dettes à C.T.}}$	1.6	2.5	3.78
<b>4) <u>Coefficient de liquidité immédiate</u></b>			
$\frac{\text{Actifs circulants} - \text{stocks}}{\text{Dettes à C.T.}}$	0.93	1.74	1.32

L'ELECTROGAZ bénéficiera d'un équilibre financier assez important en 1978 comme en 1977, même si une partie de ce fonds de roulement a été utilisée pour accroître le niveau des stocks: 481.864.877 en 1978 contre 120.510.810 en 1977.

Sa trésorerie est assez importante également (63.214.345) bien qu'en diminution par rapport à l'année dernière (119.881.903).

Mais cette diminution est due au fait, comme nous venons de le souligner, que l'ELECTROGAZ a augmenté ses stocks.

Comme l'année passée, ses dettes à court terme ont sensiblement diminué pour ne représenter que 5.1 % du total du Bilan.

.../...



Le Bilan de l'ELECTROGAZ se caractérise donc par un équilibre financier parfait et possède une liquidité immédiate assez importante pour faire face à ses dettes à court terme.

D'un autre côté avec l'accroissement important des investissements de l'ELECTROGAZ, nous pensons que dans les années à venir les bénéfices de cette entreprise vont s'améliorer si bien que logiquement elle ne pourra pas avoir des problèmes pour faire face au remboursement de ses dettes à long terme.

Kigali, le 22 novembre 1978

Les Commissaires aux Comptes

MUNYANGOGA Dominique

Sé/

HAGUMIMANA Gabriel

Sé/