



Revue Intelligence Stratégique
Journal des publications scientifiques

Volume 5, numéro 12

Avril-Juin 2022

p-ISSN : 3006-547X ; e-ISSN : 3006-5488

<https://doi.org/10.62912/>

**PROBLEMATIQUE DE LA GESTION DES ENTREPRISES PUBLIQUES
TRANSFORMEES EN SOCIETES COMMERCIALES. ETUDE MENEES A LA
REGIDESO**

John DIASIMBUA MALEMBE et Franck ILUNGA NTALAJA

Assistant à l'Institut Supérieur de Commerce de Boma (ISC/BOMA) Kongo-Central-RDC et Chef de Travaux à l'Université Pédagogique Nationale, au Département des Sciences Politiques et Administratives, Kinshasa-RDC

RESUME

En RD Congo, les entreprises du portefeuille de l'Etat sont, pour la majorité des cas, non performantes. Beaucoup de causes sont à la base de cette situation dont entre autres, la mé-gestion, la monopolisation du secteur d'intervention des entreprises publiques. D'où, l'importance de transformer lesdites entreprises en sociétés commerciales dont l'objectif principal est de maximiser les profits. Dans cet article, qui traite le cas de la REGIDESO, il sera question d'analyser la structure financière de celle-ci en se référant à la règle de l'équilibre financier minimum.

Mots-clés : gestion, entreprise publique, société commerciale, REGIDESO.

ABSTRACT

In the DR Congo, the companies of the state portfolio are for the most part non-performing. Many the causes are at the base of this situaion in amony ohters the mismanagement, the monopolization of the sector of itervention of public entreprises. In this article which deals with the cases of REGIDESO, it will discuss the analysis and the financial structure thereof by referring to the rule of minimum financial equilibrium.

Keywords : Management, public company, coercial society, REGIDESO.

INTRODUCTION

La République Démocratique du Congo, après une longue période de crise et de trouble, s'est engagée dans un processus de réforme pour la reconstruction du pays en vue d'améliorer le climat des affaires, la bonne gouvernance, la gestion des entreprises publiques sous la responsabilité du Ministère du portefeuille. Ainsi, la plupart des entreprises d'Etat ont comme objectif de vendre des services. Bien que cette activité génère des recettes mais ces entreprises n'avaient vraiment pas un caractère commercial.

Pour reconstruire l'économie de notre pays, la RDC, il fallait restructurer tous les secteurs en vue de maximiser plus des recettes pouvant aider le pays à se reconstruire. D'où le pays s'est engagé dans la voie de la transformation de ses entreprises publiques en sociétés commerciales dans le but de les rentabiliser. Mais il se pose un problème de gestion, qui est l'objet de notre étude.

En analysant ce sujet relatif à la transformation des entreprises publiques en sociétés commerciales, notre objectif est de connaître la manière dont celles-ci étaient gérées et actuellement de connaître également les mécanismes mis en place par l'autorité pour maintenir l'équilibre de ces entreprises devenues commerciales. En principe, le Gouvernement de la RDC en adoptant cette politique, il voulait à tout prix savoir si les objectifs poursuivis seront atteints, c'est-à-dire rendre ces entreprises rentables et générer les dividendes à la fin d'un exercice comptable.

Nous n'ignorons pas que le problème de gestion demeure dans toutes les entreprises tant publiques que privées. Comme nous l'avons évoqué ci-haut que la sécurisation du climat des affaires demeure le problème majeur qui a poussé le gouvernement de la RDC à transformer ses entreprises.

Pour ce faire, nous nous posons quelques questions suivantes : Est-ce que la transformation des entreprises publiques en sociétés commerciales résout le problème de gestion ? Est-ce que la REGIDESO est rentable et compétitive à l'égard des autres entreprises privées ? Les états financiers présentés par la REGIDESO, reflètent-ils l'image d'une bonne gestion ?

Ainsi donc, les quelques questions posées ci-haut vont nous permettre d'affirmer ou d'infirmer nos hypothèses de recherche.

De ce fait, nous formulons les réponses provisoires aux questions posées à savoir : la transformation des entreprises publiques en sociétés commerciales permettrait aux dirigeants des entreprises de résoudre les problèmes de gestion et également à renflouer les caisses de l'Etat afin de générer des dividendes qui pourraient être distribués aux actionnaires.

La réalisation de bénéfice reste l'indicateur principal de rentabilité d'une entreprise (entité) tant publique que privée, petite que grande soit-elle cependant, le cumul des résultats déficitaires que la REGIDESO n'a cessé de réaliser durant les exercices comptables antérieurs témoigne qu'elle n'est pas rentable.

La présentation des états financiers des entreprises transformées doit être conforme aux normes éditées par le gouvernement de la RDC et de surcroît selon les principes du système comptable en vigueur, c'est-à-dire le SYCOHADA.

En science, aucune recherche ne peut être menée sans méthode et technique. Ainsi, pour mener à bien nos recherches, les méthodes ci-après ont été utilisées : la méthode historique, analytique et la méthode comparative. Quant aux techniques, nous avons fait recours aux techniques ci-après : la technique d'observation directe, documentaire et la technique d'interview libre.

I. CADRE CONCEPTUEL

Ce titre est essentiellement consacré à l'éclaircissement des concepts de base qui constituent l'ossature et le fondement de notre travail. Ces concepts vont nous orienter pour connaître la matière de la transformation des entreprises publiques en sociétés commerciales, en faisant l'analyse financière et de l'équilibre financier, et de la rentabilité de la REGIDESO.

I. 1. Définition des concepts

Dans ce sous-point, il est question de porter de l'éclairage sur les concepts suivants : gestion et entreprise.

I. 1. 1. Gestion

C'est l'art d'administrer les affaires. Gestion vient du nom latin *gestio* : action de gérer, exécution, issu du verbe *gerere* : exécuter, accomplir ; au départ pour le compte d'autrui, d'où le gérant d'affaires qui est un mandataire.¹ La gestion est donc une séquence de quatre grandes activités connues sous le nom de fonctions de la gestion, à savoir : la planification, l'organisation, la direction et le contrôle.

La gestion par objectifs (GPO) visait, à l'origine, à redonner aux employés de grandes organisations les incitatifs et la liberté des entrepreneurs de jadis. On voulait que les gestionnaires puissent agir en fonction des objectifs fixés : au départ, chacun devait formuler des objectifs et chercher à les atteindre.²

I. 1. 2. Entreprise

Plusieurs définitions ont été proposées par plusieurs auteurs ; nous retenons les définitions suivantes, à savoir :

Pour Kinzonzi Mvutukidi Ngindu et Claude Perochon, l'entreprise est une entité ou un organisme financièrement indépendant produisant par le marché des biens ou des services.³

L'entreprise est une cellule économique où sont combinés à l'initiative et sous la responsabilité de l'entrepreneur, les facteurs nature, travail et capital en vue de la production des biens et services dans un but lucratif.⁴ Elle

¹ BIALES C., « La gestion », sur www.Mcours.com, p. 3.

² PROULX D., *Management des organisations publiques : théories et applications*, Ed. Presses de l'Université du Québec, Québec, 2008, p. 162.

³ KINZONZI M. N. et PEROCHON C., *Comptabilité générale élémentaire*, édition Foucher, Paris, 1989, p. 3.

⁴ VERHULST A., *Cours d'économie d'entreprise*, édition. CRP, Kinshasa, 1999, p. 10.

également une organisation de production de biens ou de services à caractère commercial.⁵

Lucien Mortier, pour sa part, dit que dans son sens plus strictement économique, l'entreprise est une unité de production dans laquelle matière première, capital et travail sont combinés en vue de créer des biens ou de rendre des services destinés à satisfaire les besoins de consommateurs.

I. 2. Transformation des entreprises publiques en sociétés commerciales

Comme nous venons de l'évoquer ci-haut, l'entreprise peut être définie comme une unité économique organisée qui, par la combinaison de facteurs de production, produit des biens et, ou des services, pour un marché déterminé en poursuivant des objectifs multiples.

Le but essentiel de l'entreprise, c'est la réalisation d'un profit. En d'autres termes, en régime capitaliste, le profit est l'objectif premier de toute entreprise. Les entreprises qui génèrent rien en année et accumulent des pertes sont condamnées à disparaître.

Le moyen le plus sûr d'arriver à ce but est de produire des biens ou services désirés par les consommateurs. Autrement dit, les biens et services fournis par l'entreprise doivent satisfaire les besoins ressentis par les consommateurs et exprimés sur le marché.

I. 2. 1. Typologie de l'Entreprise

Du point de vue économique, les entreprises peuvent être classées, selon leur taille, la nature de leur activité ou le secteur dans lequel elles évoluent.

a. Taille de l'entreprise

Selon ce critère, on distingue les entreprises de grandes tailles, les petites et moyennes entreprises (PME), les micros et petites entreprises (MPE) et les toutes petites entreprises (TPE) ; il n'existe pas une définition uniforme de la taille des entreprises. Chaque environnement utilise des critères qui lui sont propres. C'est ainsi qu'une PME dans un pays donné peut

⁵ Dictionnaire Robert de Poche, 1995.

être considéré comme une grande entreprise dans un autre pays. Quelle que soit la classification adoptée, on fait souvent référence au critère de l'effectif (nombre de personnes occupées pour définir la taille d'une entreprise).

Dans l'Union Européenne, par exemple, est considérée comme micro-entreprise : entreprise de 0–9 personnes employées ; petite entreprise : entreprise de 10 – 49 personnes employées ; moyenne entreprise : entreprise de 50 – 249 personnes employées ; grande entreprise : entreprise de plus 249 personnes employées.

Mais l'introduction d'un critère financier (chiffre d'affaires ou total du bilan) c'est un complément nécessaire pour saisir la véritable importance d'une entreprise, ses performances et sa situation par rapport à la concurrence.⁶

b. Nature d'activité

On distingue généralement trois formes d'entreprises selon l'activité économique : entreprise commerciale, entreprise industrielle et entreprise de service.

L'entreprise commerciale est celle qui consiste à vendre en l'état les stocks de marchandises achetées. L'entreprise industrielle est celle qui achète et transforme les matières premières en produits finis, lesquels sont destinés à la vente. L'entreprise de service est celle qui vend ses services à d'autres agents économiques. Très souvent le service vendu n'est pas stockable, contrairement aux entreprises commerciales et industrielles. C'est le cas d'une société de transport, d'une polyclinique, d'une société de nettoyage.

c. Secteur d'activité

En économie libérale néo-classique, les entreprises peuvent être groupées en deux grands secteurs d'activités : le secteur public et le secteur privé. La différence entre les deux est essentiellement juridique. Le secteur

⁶ CORHAY A. et MAPAPA M., *Diagnostic financier des entreprises*, Edition de l'Université de Liège, Liège, 2008, pp. 10-12.

⁷ MAPAPA M., *Fondement de la gestion financière*, éditions l'Université de Liège, Liège, 2009, p. 43.

public regroupe plusieurs catégories de services publics, entre autres les services publics régaliens (défense nationale, justice, police etc.), les services publics de l'Etat-providence aux services publics non marchands (Education, santé, action sociale, culture...), les services publics en réseaux aux services publics marchands (distribution d'eau, électricité, poste, télécommunication, transport, etc.). Toutes ces activités ont en commun la mission qui leur est assignée par le pouvoir public-propriétaire juridique, à savoir l'intérêt général.

Par contre, les activités du secteur privé appartiennent aux personnes privées qui ont pris l'initiative de mettre les moyens financiers, à la disposition de l'entreprise ayant pour principal objectif la réalisation de lucre. Il existe aussi des entreprises d'économie mixte dans lesquelles les pouvoirs publics et investisseurs privés mettent ensemble des ressources pour la réalisation d'une activité économique. Dans pareilles entreprises, très souvent, la part des pouvoirs publics est minoritaire, c'est-à-dire inférieur à 50% de l'ensemble du capital social engagé.

I. 2. 2. Critères de performance⁸

Les critères de performances permettent de déterminer les indicateurs auxquels on se réfère pour évaluer une entreprise. Le choix de ces critères fait références aux objectifs poursuivis par l'entreprise, aux ressources utilisés et aux résultats obtenus. Il existe plusieurs critères de performance que l'on adopte et qui est nécessairement multicritère ; l'analyse consistera à assurer de ce que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficience, efficacité et pertinence, pour réaliser les objectifs de l'organisation.

Le critère de pertinence exige que l'on analyse a priori les moyens dont on dispose et la façon dont ceux-ci seront utilisés pour atteindre les objectifs retenus ; ce qui implique la prise en compte de l'adéquation entre objectifs et moyens.

I. 2. 3. Perspectives d'avenir : la réforme de la REGIDESO

Le Gouvernement de la République Démocratique du Congo s'est engagé dans la voie de réforme économique profondes qui touchant à son

⁸ CORHAY A. et MAPAPA M., *Op. cit.*, p. 9.

mode d'intervention dans les mécanismes économiques et les principes de sa participation dans les entreprises du secteur public. Dans ce cadre, il a été transformée en société anonyme, régie par ses statuts et par la législation congolaise sur les sociétés commerciales et ayant pour actionnaire unique l'Etat.

Les besoins de réhabilitation, de renforcement et d'extension des systèmes d'alimentation en eau potable sont considérables, notamment dans la perspective d'atteindre les objectifs de Développement du Millénaire (OMD) à l'horizon 2015, alors que les ressources financières générées par le service sont très faibles, à l'image des taux de facturation et de recouvrement des créances. Cette situation constitue un obstacle à la mise en œuvre de ces investissements.

Afin d'être éclairé sur la situation de la REGIDESO et sur les meilleurs moyens d'améliorer, le gouvernement a fait réaliser en 2007 et 2008, avec le concours financier de l'IDA, une « étude de l'efficacité de la REGIDESO, du cadre institutionnel et de l'organisation du secteur urbain en RDC ».

Cette étude a établi un diagnostic des infrastructures d'eau potable et leur exploitation par la REGIDESO et a posé des pistes de réformes et un projet de plan d'action. Elle a montré que les principales difficultés dont la REGIDESO est confrontée proviennent, d'une part, de l'absence d'investissement durant plus de quinze ans et, d'autre part, sont d'ordre institutionnel, commercial et social et que les actions prioritaires à engager doivent viser : une plus grande autonomie vis-à-vis de l'Etat ; l'accroissement des ressources financières et ; l'augmentation de la production du personnel.

La situation politique du pays, qui se traduit par un redressement de son activité économique, constitue un contexte faible à la remise en ordre du service public d'eau en milieu urbain.

Le plan d'action défini par l'étude précitée, pour remédier aux difficultés de la REGIDESO et du secteur, a une durée de 12 ans. Il est scindé en trois périodes.

Tableau n°01 : Plan d'action sur la réforme de la REGIDESO

Période	Durée	Objectif	Moyen
1	5 ans	L'obtention de l'équilibre financier de la REGIDESO	Amélioration de la qualité de service et modernisation de la gestion à Kinshasa, Lubumbashi et Matadi. Règlement par l'Etat des consommations d'eau des infrastructures dans 70 centres.
2	2 ans	Amélioration de la qualité de service dans les six principaux centres	Amélioration de qualité de service et modernisation de gestion dans les six principaux centres, poursuite de la remise à niveau des infrastructures dans 70 centres.
3	5 ans	Extension de la desserte en eau et décentralisation de la gestion du service public	Achèvement de remise à niveau des infrastructures dans tous les centres. Extension de dessertes en eau (OMD), décentralisation de gestion

Source : Direction Générale de la REGIDESO.

Le contrat de performances, signé le 27 février 2012, a pour objet de préciser les actions prioritaires à mettre en œuvre par l'Etat congolais et la REGIDESO et les résultats et les performances attendues de chacun d'entre eux durant la période de ce plan d'action et dans les limites du programme d'urgence de redressement.

Le contrat de service, signé en janvier 2013 entre le gouvernement congolais et le groupement Fina/SDE, a pour but de renforcer les capacités de la REGIDESO afin de lui donner les moyens d'atteindre tous les objectifs que l'Etat lui a assignés par le contrat de performance.

I. 3. Notions sur l'analyse financière

L'analyse financière est une discipline relativement récente puisqu'elle s'est développée surtout au XXème siècle. L'analyse financière utilise les comptes cash-flow du compte de trésorerie afin de tirer des ratios clefs. Une analyse financière fondamentale vise à donner à une entreprise cotée en bourse une valorisation absolue en tenant compte de la situation de marché. On peut aussi la définir comme étant une étude ayant pour objectif, d'une part, de formuler un diagnostic sur la capacité présente à la future d'une entreprise, de rentabilité des capitaux qui lui sont nécessaires, d'autre

part, de mettre en évidence les emplois financiers et les ressources que l'entreprise peut se procurer soit par elle-même, soit par l'extérieur.

L'analyse financière est une méthode de compréhension de l'entreprise à travers ses états comptables, qui a pour objet de porter un jugement global sur le niveau de performance de l'entreprise et sur sa situation financière (actuelle et future)⁹. Comme les objectifs poursuivis par les utilisateurs des états financiers sont divers, l'analyse financière sera aussi menée de façon différente, car chaque partenaire a son point de vue.

Le but de l'analyse financière est de réaliser une évolution d'entreprise rapide et souvent à des fins tactiques, selon le cas, coit d'évaluer la solvabilité de l'entreprise par exemple, et plus généralement pour nuire des relations d'affaires avec elles ; soit d'estimer la valeur de l'entreprise dans une optique de cession de participation ou d'achat ou de vente d'actions en bourse : évolution d'entreprise, évolution d'actions boursières.

Ainsi donc, l'analyse financière est une démarche d'analyse permettant de formuler un diagnostic de la santé de l'entreprise, fondé essentiellement sur l'étude des documents comptables.

Tableau n°02 : Démarche de l'analyse financière

Première étape :	Deuxième étape :	Troisième étape :
Savoir quel est l'objectif du diagnostic. Quelle mesure de la santé de l'entreprise ? - La profitabilité - La liquidité - La solvabilité - La rentabilité	Savoir quelle Méthode retenir Quel outil mettre en place - Un solde intermédiaire de gestion - Un bilan fonctionnel - Un tableau de flux de trésorerie	Savoir comment interpréter l'outil mis en place Quelle conclusion - Par rapport à une norme - En comparant dans le temps - En comparant dans l'espace

Source : Plot-Vicard E. et DECK-MICHON, M « analyse financière ».

La santé de l'entreprise présente un double aspect à savoir : la recherche de l'équilibre financier et la maîtrise de risques et la recherche de la performance.

⁹ Disponible sur <http://www.wikipedia.org/>, le 13 Avril 2016.

II. ANALYSE, PRESENTATION ET INTERPRETATION DES RESULTATS

II. 1. Etude des quelques indicateurs de performance

Ce point qui constitue l'épine dorsale de notre étude va fournir des éléments, que nous estimons, qui vont nous permettre de réunir les éléments nécessaires pouvant permettre de faire des déductions adéquates au regard du problème posé ci-haut.

Ainsi, nous commencerons par présenter le matériel nécessaire à l'analyse que nous allons faire, puis, évaluer les différents indicateurs de performance et enfin, apprécier ces indicateurs par des ratios et de la rentabilité.

II. 2. Elaboration financière des bilans

Les bilans, tels qu'ils nous ont été présentés par le comptable, contiennent une multiplicité des postes tant à l'actif qu'au passif. Cette multiplicité des postes ne nous permet pas d'avoir un flot de clarté sur sa situation et d'en mener une analyse adéquate dès la première vision. D'où la nécessité de l'élaboration des bilans financiers permettant d'aboutir à des analyses fiables.

Pour élaborer un bilan financier, deux méthodes sont à notre portée :

La première consiste à présenter les différents bilans d'une façon simplifiée. Cette simplification consiste à grouper tous les postes dans leurs rubriques avec les montants correspondants, que nous appelons « bilan condensé ».

La seconde va nous permettre de dégager le bilan synthétique, qui lui aura quatre masses dont deux masses à l'actif et deux masses au passif.

L'analyse des données ont été faites en francs congolais compte tenu de la stabilité monétaire qui a prévalu durant la période sous étude, à savoir : 2012, 2013, 2014 et 2015.

Pour la REGIDESO, ce bilan se présente comme suit :

Tableau n°3 : Bilans condensés de la REGIDESO en millions de CDF

Rubriques	2012	2013	2014	2015
I. Immo. Nettes	913 631 137	931 846 200	977 202 972	987 417 621
II. Stocks	17 735 367	22 470 576	24 594 105	25 996 315
III. Créances	119 598 905	129 049 967	135 343 071	140 133 235
IV.T.N	2 645 075	3 030 082	3 447 242	3 598 449
TOTAL ACTIF	1 053 610 484	1 086 396 825	1 140 567 390	1 157 145 620
I. Capitaux propres	630 926 390	601 809 327	596 238 238	562 119 717
II. Dettes à long et MT	189 835 857	212 729 778	239 105 180	239 943 850
III. Dettes C/T	232 848 237	271 857 720	305 243 972	355 082 053
TOTAL PASSIF	1 053 610 484	1 086 396 825	1 140 587 390	1 157 145 620

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des bilans de la REGIDESO.

Il ressort du tableau ci-dessus que les actifs immobilisés, en valeur absolue, augmentent d'année en année, passant en millions de CDF de 913.631.137 en 2012 à 987.417.621 en 2015. En valeur relative, les immobilisations diminuent d'année en année pour toute la durée de notre étude, passant de 86,7% en 2012 à 85,3% en 2015, soit une baisse de 1,4%.

En valeur absolue, les stocks augmentent d'année en année, passant de 17.735.367.000 FC en 2012 à 25.996.315.000 FC en 2015. En valeur relative, les stocks augmentent aussi, passant de 1,7% en 2012 à 2,2% en 2015, soit une augmentation de 0,5%.

Les créances croissent d'année en année. En valeur absolue, elles passent de 119.598.905.000 FC en 2012 à 140.135.235.000 FC en 2015. En valeurs relative, elles passent de 11,9% en 2012 à 12,2% en 2015, soit une augmentation de 0,3%.

La part de la trésorerie nette s'est maintenue à 3%. Les fonds propres diminuent d'année en année pour toute la période sous étude. En valeur absolue, ils passent de 736.601.641.000 FC en 2012 à 697.229.765.000FC en 2015.

En valeur relative, ils passent de 69,9% en 2012 à 60,2% en 2015, soit une baisse sensible de 9,7%. Cette situation s'explique par les pertes que l'entreprise a réalisées tout au long de la période sous étude. Toutes ces pertes n'ont pas été compensées.

Les dettes financières et ressources assimilées ont aussi augmenté pendant la période de notre étude. Elles passent de 84.160.606.000 FC en 2012 à 104.833.802.000 FC en 2015, en valeur absolue. En valeur relative, elles passent de 8% en 2012 à 9,1% en 2015, soit une augmentation de 1,1%.

Les dettes à court terme ont progressé durant la période sous étude. En valeur absolue, elles passent de 22,1% en 2012 à 30,7% en 2015, soit une augmentation de 8,6%.

Pour toute la période sous étude, la structure de l'actif de la REGIDESO reste dominée par les immobilisations, soit 85,9% en moyenne.

La structure du passif est dominée par les fonds propres, qui représentent en moyenne 64,5%. Cela signifie que la REGIDESO travaille plus avec ses fonds propres.

Tableau n°4 : Bilan synthétique de la REGIDESO en millions de CDF

Il est dit ci-haut que le bilan synthétique comprend quatre masses que voici :

Rubriques	2012	2013	2014	2015
I. Immo. Nettes	913 631 137	931 846 200	977 202 972	987 417 621
II Actif circulant	139.979.347	154.550.625	163.404.418	169.727.999
TOTAL ACTIF	1 053 610 484	1 086 396 825	1 140 587 390	1 157 145 620
I. Capitaux perm	820.762.247	814.539.105	835.343.418	802.063.567
II Passif circulant	232 848 237	271 857 720	305 243 972	355 082 053
TOTAL PASSIF	1 053 610 484	1 086 396 825	1 140 587 390	1 157 145 620

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des bilans de la REGIDESO.

Il ressort de ce bilan synthétique que les quatre masses ont augmenté d'une rubrique à une autre durant les quatre années sous étude.

II. 3. Calcul des indicateurs de performance de la REGIDESO

II. 3. 1. Calcul et appréciation du Fonds de Roulement de la REGIDESO

a. Calcul du fonds de roulement

Nous allons analyser le fonds de roulement de la REGIDESO et son appréciation dans les tableaux ci-après.

a. 1. Fonds de roulement par le haut du bilan

Le fonds de roulement par le haut du bilan est obtenu en faisant la différence entre les capitaux permanents (ressources acycliques) moins les immobilisations nettes (emplois acycliques).

Tableau n°05 : Fonds de Roulement par le haut du bilan

Eléments	2012	2013	2015	2015
Cap perm	820 762 247	814 539 105	835 343 418	802 063 567
Immob. nettes	913 631 137	931 846 200	977 202 972	987 417 621
FR = (1-2)	-92 868 890	-117 307 035	-141 859 554	-185 354 054

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des bilans de la REGIDESO.

a. 2. Calcul du fonds de roulement par le bas du bilan

Le fonds de roulement par le bas du bilan est calculé en faisant la différence entre l'actif circulant moins les dettes à court terme ou le passif circulant

Tableau n°06 : Fonds de roulement par le bas du bilan

Eléments	2012	2013	2015	2015
Actif circulant (1)	139979347	154550625	163384418	169727999
DCT (2)	232848237	271857720	305243922	355082053
FR=(1-2)	-92868890	-117307035	-141859554	-185354054

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des bilans de la REGIDESO.

Nous constatons que ce soit par le haut ou par le bas du bilan le fonds de roulement est resté négatif durant les quatre années sous étude.

Tableau n°07 : Evolution du Fonds de Roulement de la REGIDESO en milliers en CDF

ELEMENTS	2012	2013	2015	2015
FR	-92 868 890	-117 307 095	-141 859 554	185 354 054
Variation en valeur absolue	-	-24 438 205	-24 552 459	-43 494 500
Variation en %	-	-26,3%	-20,9%	-30,7%

Source : Etabli par nous-mêmes.

b. Appréciation du Fonds de Roulement de la REGIDESO

A partir de notre tableau n°02, il se dégage que le fonds de roulement de la REGIDESO est demeuré négatif et décroît d'année en année durant toute la période de notre étude. Donc, les capitaux immobilisés ne sont pas totalement couverts par les capitaux permanents, une partie des immobilisations a été financée par les dettes à court terme. Cela prouve à suffisance que la REGIDESO ne respecte pas la règle de l'équilibre financier. Ce qui est signe de mauvaise gestion et c'est une situation dangereuse pour la société.

Pour que le Fonds de Roulement soit significatif, il faut qu'il parvienne à couvrir au moins la totalité des valeurs d'exploitation. Ce qui n'est nullement le cas pour la REGIDESO.

II. 3. 2. Besoins en Fonds de Roulement (BFR)

Au cours du paragraphe précédent, nous avons développé succinctement l'étude du fonds de roulement. Ce dernier à lui seul, n'est pas suffisant pour que l'on puisse conclure à un équilibre financier satisfaisant entre les emplois et les ressources dans l'entreprise. Il nous faut une prudence, celle de donner une idée sur ce que le fonds de roulement aura à financer.

Notons que le deuxième équilibre financier stipule que les ressources cycliques sont généralement inférieures aux emplois cycliques ; l'excédent des besoins cycliques sur les ressources cycliques doit être financé par

l'excédent des ressources acycliques sur les emplois acycliques c'est-à-dire le « Fonds de Roulement ».

Cet excédent des besoins cyclique qui doit être financé par une partie des capitaux stables s'appelle « besoins en fonds de roulement ».

Les Besoins en Fonds de Roulement ne concernent pas les valeurs disponibles, plutôt les emplois cycliques (stocks et créances). Lorsqu'il sera établi que les besoins sont supérieurs aux ressources, on parlera des Besoins en Fonds de Roulement positif et dans le cas contraire les besoins en fonds de roulement négatifs, c'est-à-dire que les emplois d'exploitation sont compensés par des ressources d'exploitation et même au-delà.

Ce sera la connaissance des « BFR » qui déterminera le niveau du « FR » nécessaire pour un bon équilibre global se traduisant pratiquement par une trésorerie équilibrée.

a. Calcul des Besoins en Fonds de Roulement de la REGIDESO

Tableau n°08 : Besoins en Fonds de Roulement de la REGIDESO en milliers de CDF

Eléments	2012	2013	2014	2015
Stocks (1)	17 735 367	22 470 576	24 594 105	25 996 315
Créances (2)	119 598 905	129 049 967	135 343 071	140 133 235
I. Total besoins Cycliques = (1)+(2)	137 334 272	151 520 543	159 937 176	166 129 550
II. DCT	232 848 237	271 857 720	305 243 972	355 082 053
BFR = I – II	-95 513 965	-120 337 177	-145 306 796	-188 952 503

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des bilans de la REGIDESO.

Au regard de ce tableau, nous constatons que la REGIDESO, a un besoin à financer car le BFR est négatif durant les quatre années sous étude.

b. Appréciation du Besoins en Fonds de Roulement

Les besoins en fonds de roulement de la REGIDESO sont demeurés négatifs et décroissent d'année en année pour toute la période sous étude ; par conséquent, les besoins sont inférieurs aux ressources d'exploitation.

Cette situation est favorable dans la gestion du cycle d'exploitation de l'entreprise.

II. 3. 3. La trésorerie nette de la REGIDESO

Selon la règle de l'équilibre financier, la partie des besoins cyclique non financée par les ressources d'exploitation doit trouver son financement dans le haut du bilan, c'est-à-dire dans le fonds de roulement. La différence constitue la trésorerie nette.

a. Calcul de la trésorerie nette de la REGIDESO

La trésorerie est calculée en faisant la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement.

Tableau n°09 : Trésorerie nette de la REGIDESO en milliers de CDF

RUBRIQUES	2012	2013	2014	2015
I. FRN	-92 868 890	-117 307 095	-141 859 554	-185 354 054
II. BFR	-95 513 965	-120 337 177	-145 306 796	-188 952 503
TN = I – II	2 645 075	3 030 082	3 447 242	3 598 449

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des bilans de la REGIDESO.

La trésorerie nette de la REGIDESO est positive et augmente d'année en année durant toute la période de notre étude. Elle est de 2 645 075 de milliers de CDF et passe à 3 598 449 de milliers de CDF en 2015.

Nous pouvons donc conclure que le fonds de roulement de la REGIDESO est supérieur à ses besoins en fonds de roulement et différence dégage une trésorerie nette positive.

b. Appréciation de la trésorerie nette de la REGIDESO par les ratios

Bien que nous venions déjà de calculer la trésorerie de la REGIDESO sur toute la période, nous pouvons, à l'aide de quelques ratios, approfondir l'analyse de la trésorerie en appréciant la capacité de la liquidité sur l'endettement de l'entreprise à court terme. C'est ainsi, nous retenons comme ratios : de liquidité générale ; de liquidité réduite ou trésorerie relative ; et de liquidité immédiate.

La liquidité générale renseigne sur l'aptitude de l'entreprise à honorer ses engagements à court terme avec les stocks, les réalisables ainsi que les disponibles à la fois ; la liquidité réduite renseigne sur la capacité de régler les dettes à courte échéance avec l'ensemble des réalisables sans recourir au stock alors que la trésorerie immédiate renseigne à son tour, sur l'aptitude de l'entreprise à honorer ses engagements avec les valeurs disponibles.

Tableau n°10 : Ratio de liquidité générale de la REGIDESO

Rubriques	Formules	2012	2013	2014	2015
Ratio de liquidité générale	$\frac{\text{Actifs circulants}}{\text{Dettes à court terme}}$	0,60	0,56	0,54	0,48
Ratio de liquidité réduite	$\frac{\text{Créances + Trésorerie Actif}}{\text{Dettes à court terme}}$	0,53	0,49	0,46	0,41
Ratio de liquidité immédiate	$\frac{\text{Trésorerie Actif}}{\text{Dettes à court terme}}$	0,01	0,01	0,01	0,01

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des bilans de la REGIDESO.

Tous les ratios sont restés inférieurs à l'unité et décroissent d'année en année pour toute la période étudiée. Cela signifie que le fonds de roulement est resté négatif et par conséquent, les capitaux circulants de la REGIDESO sont inférieurs aux dettes à court terme.

Plus ce rapport est petit, plus la liquidité générale est réduite, ceci nous incite à dire que la REGIDESO aura des difficultés financières car une partie de ses immobilisations a été financée par les dettes à court terme.

Ainsi, la REGIDESO ne sera pas capable de faire face à ses dettes à court lorsque celui-ci arriveront à l'échéance. Toutefois, il y a lieu d'approfondir notre appréciation par l'étude de ratio de trésorerie.

II. 4. Etude de la rentabilité

La rentabilité est la deuxième contrainte fondamentale de la gestion financière mais alors que la contrainte de l'équilibre est de nature physico-financière, la contrainte rentabilité résulte des relations de l'entreprise avec son environnement.

La contrainte de l'équilibre repose sur le réseau des échanges des biens et des services et sur les opérations d'endettement alors que la contrainte de rentabilité dépend à la fois des relations contractuelles avec les prêteurs mais également des relations avec les associés et par extension avec les actionnaires simples détenteurs en portefeuille d'actif financier représentatifs du capital financier de l'entreprise.

II. 4. 1. Définition

La rentabilité est définie comme étant un rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre par l'entreprise. Ainsi donc, la rentabilité de l'entreprise est sa capacité à générer un résultat positif.

II. 4. 2. Mesure de la rentabilité

On distingue généralement les ratios de rentabilité économique, les ratios de rentabilité financière et les ratios de rentabilité commerciale.

Le ratio de rentabilité économique : d'un point de vue économique, la rentabilité de l'entreprise s'exprime par le rapport le surplus monétaire dégagé et le capital économique (actif total). Le ratio de rentabilité financière : l'expression la plus couramment de la rentabilité financière est le ratio. Le ratio de rentabilité commerciale : Il permet d'apprécier le dynamisme et l'efficacité de l'activité commerciale. La rentabilité commerciale est le rapport ente le résultat net et le CA HT.

Le tableau suivant renseigne sur la rentabilité économique et financière réalisées par la REGIDESO durant la période sous étude.

Tableau n° 13 : Ratio de rentabilité économique et financière

Rubriques	Formules	2012	2013	2014	2015
Ratio de rentabilité économique	$\frac{\text{Résultat économique}}{\text{Actif total}}$	-3,1077	-2,9307	-0,8344	-3,2412
Ratio de rentabilité financière	$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$	-4,0332	-3,9571	-1,1509	-4,7148

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des bilans de la REGIDESO.

Après analyse, il ressort que durant les quatre années sous étude la rentabilité économique comme financière est négative. Cette situation démontre que la gestion de la REGIDESO a un problème de gestion.

CONCLUSION

La présente conclusion porte sur les points ci-dessous : la synthèse de l'étude, les principaux résultats et l'épilogue. Après étude, les principaux résultats sont les suivants :

- considérant la structure de l'endettement de la REGIDESO, nous constatons que les dettes à court terme représentent une masse financière très importante par rapport à l'endettement à long terme, 97,07% en moyenne, contre 2,03%. Les dettes à moyens terme sont inexistantes ;
- le fonds de roulement étant négatif, cela nous incite d'affirmer qu'une partie des actifs immobilisés a été financée par les dettes à court terme. Ce qui est très dangereux ;
- par contre, l'étude du besoin en fonds de roulement n'a pas confirmé les besoins de financement de l'exploitation. Le BFR a plutôt dégagé des excédents de financement ayant amélioré la trésorerie nette. Toutefois, la trésorerie nette est restée serrée pour cause des valeurs demeurées en deçà du niveau des dettes à court terme sur toute la période ;
- l'analyse approfondie de la trésorerie a indiqué que la REGIDESO dispose qu'à même d'une trésorerie positive mais cette liquidité au sein de la REGIDESO a posé un sérieux problème de 2012 à 2015 ;
- tous les ratios sont tombés en dessous de l'unité ; les dettes à court terme n'ont pas été couvertes par les actifs circulants. Cet état de choses justifierait le problème d'affectation de ressources que connaît l'entreprise.

De ce qui précède, nous confirmons que la REGIDESO, comme entreprise commerciale SA, dispose d'une trésorerie gênée, serrée pour son fonctionnement. Aussi, la liquidité posant problème dans l'entreprise, n'offre pas de garantie d'honorer les engagements exigibles à leurs échéances. Ceci nous permet d'infirmer notre première hypothèse selon laquelle « la transformation des entreprises publiques en entreprise commerciale permet aux dirigeants des entreprises de résoudre les problèmes de gestion et également à renflouer les caisses de l'Etat afin de générer des dividendes ».

Nous venons de constater que la trésorerie de la REGIDESO varie d'une année à une autre et elle est demeurée positive durant toute la période sous étude. Une bonne gestion de la trésorerie permettra à la REGIDESO d'assurer sa pérennité et celle de ses activités.

Dans le cadre des reformes des entreprises publiques réalisées en République démocratique du Congo, on peut espérer que le Gouvernement prête attention dans ce secteur en général et à la REGIDESO, en particulier pour lui assurer une transformation pouvant inciter un comportement beaucoup plus responsable de la part de ses dirigeants.

Ce comportement pourra amener l'entreprise à réaliser des performances pouvant l'aider à résoudre le problème de trésorerie qu'elle connaît et connaîtra à l'avenir. Toutefois, la rentabilité tant économique que financière demeure négative ceci infirme bien que les entreprises publiques soient transformées en entreprise commerciale, la REGIDESO connaît encore des problèmes de gestion.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- CONSO P. et DAVAUD R., *Fonds de roulement et politique financière*, Dunod, Economica, Paris 1969.
- CORHAY A. et MAPAPA M., *Diagnostic financier des entreprises*, Edition de l'Université de Liège, Liège, 2008, pp. 10-12.
- Dénis PROULX, *Management des organisations publiques : théories et applications*, Ed. Presses de l'Université du Québec, Québec, 2008
- DEPALLENS G., *Gestion financière de l'entreprise*, Ed. Sirey, Paris, 1983.
- Dictionnaire Robert de Poche, 1995.
- Disponible sur <http://www.wikipedia.org/>, le 13 Avril 2016.
- KINZONZI M. N. et PEROCHON C., *Comptabilité générale élémentaire*, édition Foucher, Paris, 1989.
- MAPAPA M., *Fondement de la gestion financière*, éditions l'Université de Liège, Liège, 2009.
- VERHULST A., *Cours d'économie d'entreprise*, éd. CRP, Kinshasa, 1999.



Revue Intelligence Stratégique
Journal des publications scientifiques
Volume 5, numéro 12
Avril-Juin 2022
p-ISSN : 3006-547X ; e-ISSN : 3006-5488
<https://doi.org/10.62912/>

ANNEXES

Bilan comptable de la REGIDESO en milliers de CDF de 2012 à 2015

COMPTES	RUBRIQUES	ANNEES			
		2012	2013	2014	2015
	I. VALEURS IMMOBILISEES				
22	Autres immobilisations	827 825 686	840 382 200	882 401 310	890 342 922
23	Immobilisation en cours	78 803 888	80 564 666	83 290 606	84 956 418
24	Avance et acompte /Immob	6 194 924	9 862 032	10 453 754	11 080 979
25	Titres et valeurs engagées	705 904	981 840	981 840	981 840
26	Prêts et autre créances à LT	55 462	55 462	55 462	55 462
27	Prêts et autres créances à MT	452	-	-	-
	S/TOTAL I.VAL. IMMOBILISEES	913 631 137	931 846 200	977 202 972	987 417 621
	II. VAL.D'EXPLOITATION				
31	Matières et fourniture	16 274 792	20 057 230	22 060 092	22 955 500
33	Produits semi ouvrés	16 021			
34	Produits finis				
35	Produits et travaux en cours		2 413 346	2 534 013	3 040 815
36	Stocks à l'extérieur	1 444 554			

	TOTAL VALEURS D'EXPLOITATION	17 735 367	22 470 576	24 594 105	25 996 315
40	Fournisseurs, avance en comptes	684 147	868 867	912 310	939 670
41	Clients	96 414 336	110 625 490	115 050 510	118 502 025
42	Personnel	2 847 084	2 985 918	3 021 749	3 082 184
43	Etat	10 858 791	10 945 670	12 602 410	14 170 928
44	Propriétaire	-	-	-	-
46	Débiteurs divers	1 741 986	1 210 383	1 028 826	1 131 708
47	Régularisation d'actif	6 941 416	824 380	890 330	997 170
50	Titres à Court terme	4	4	4	4
55	Chèque à encaisser	111 137	1 589 255	1 836 932	1 309 546
	TOTAL VALEURS REALISABLES	119 598 905	129 049 967	135 343 071	140 133 235
	IV. VAL. DISPONIBLES				
52	Banques	2 439 333	2 680 252	2 948 277	3 095 691
57	Caisse	205 742	349 830	498 965	502 758
	TOTAL VALEURS DISPONIBLES	2 645 075	3 030 082	3 447 242	3 598 449
	TOTAL ACTIF	1 053 610 484	1 086 396 825	1 140 567 390	1 157 145 620

Passif

10	Capital	735 622 152	735 622 152	735 622 152	735 622 152
10	Capital quasi débit	(192 181 624)	(192 181 624)	(192 181 624)	(192 181 624)
10	Capital semi crédit	223 461 559	223 461 559	223 461 559	223 461 559
10	Fonds de redevance	230 888	374 039	374 039	374 039
10	Financement Etat	471 238	471 238	471 238	471 238
12	Report à nouveau	(233 697 192)	(266 440 928)	(298 280 167)	(307 797 166)

13	Résultat de l'exercice	(32 743 192)	(31 839 239)	(9 516 999)	(37 505 588)
14	Plus-value de réévaluation de stocks	811 792	811 792	811 792	811 792
14	Plus-value de réévaluation	128 951 312	131 530 338	135 476 248	138 863 315
	TOTAL SITUATION NETTE	630 926 390	601 809 327	596 238 238	562 119 717
	AUTRES CAPITAUX				
15	Subvention d'équipement	105 675 251	108 768 756	133 785 570	135 110 048
16	Emprunt à LT	8 926 687	9 918 623	8 430 830	6 660 355
17	Emprunt à MT				
18	Provision pour perte et charge	75 233 919	94 042 399	96 888 780	98 173 447
	TOTAL AUTRES CAPITAUX	189 835 857	212 729 778	239 105 180	239 943 850
	TOTAL CAPITAUX PERMANENTS	820 762 247	814 539 105	835 343 418	802 063 567
40	Fournisseurs	155 807 645	210 340 320	235 599 900	265 002 723
41	Clients, avances et acomptes	2 121 694	3 224 974	3 418 472	3 520 926
42	Personnel	4 860 162	4 768 958	4 812 786	6 853 380
43	Etat	9 392 624	14 464 641	16 939 573	19 686 553
46	Créditeurs divers	3 958 158	4 037 321	4 400 700	8 840 748
47	Régularisation passive	5 595 235	5 819 044	6 109 100	7 720 996
50	Emprunt à moins d'un an	49 191 656	27 230 106	29 748 800	34 159 655
53	Effet à payer	174 186	129 636	146 230	89 610
56	Découvert bancaire	1 514 376	1 629 519	3 727 290	8 934 565
56	Règlement en cours	232 501	213 201	341 121	272 897
	DETTES A COURT TERME	232 848 237	271 857 720	305 243 972	355 082 053
	TOTAL PASSIF	1 053 610 484	1 086 396 825	1 140 587 390	1 157 145 620