



Revue Intelligence Stratégique
Journal des publications scientifiques

Volume 8, numéro 20

Janvier-Mars 2025

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

<https://doi.org/10.62912/KZJJ8871>

www.revue-is.org

PERFORMANCES DES OPERATEURS PRIVES, COMMUNAUTAIRES ET PUBLICS DU SECTEUR DE L'EAU EN RD. CONGO

Delson MALUMBE ASUKULU

Chercheur en Financement des Services Publics, Département de Sciences de Gestion, option :
Gestion financière de l'Université Pédagogique Nationale (UPN)/Kinshasa-RDC

Ruddy KABAMBI TSHITADI

Professeur Associé au Département des Relations Internationales de l'Université Pédagogique
Nationale (UPN)/Kinshasa-RDC

Gilbert BISIMWA NGULIRE

Chercheur affilié au Laboratoire de Recherche en Systèmes de Production Agricole, Agrobusiness,
Sécurité Alimentaire, Nutrition et Environnement (SPASANE) de l'ISDR-Uvira/Sud-Kivu-RDC

RESUME

La présente étude propose une analyse comparative des performances des opérateurs privés, communautaires et publics dans le secteur de l'eau en République Démocratique du Congo. Malgré l'abondance de ressources en eau, moins de la moitié de la population congolaise a accès à l'eau potable. Les réformes gouvernementales ont introduit divers modes de gestion des services d'eau, rendant essentiel le suivi des performances de ces opérateurs. Étant donné que la question de la performance est multidimensionnelle, nous avons concentré notre analyse sur des critères fondamentaux tels que l'efficacité et l'efficience au moyen des indicateurs financiers tels que les coûts de production, les prix unitaires et les marges bénéficiaires.

Ces critères ont orienté cette réflexion sur trois opérateurs : la société commerciale privée Congo Maji SARL, l'association communautaire ASUREP MALO, et la société publique REGIDESO SA. En prenant en compte les données collectées entre 2018 et 2023, nous avons constaté que la REGIDESO SA affiche des coûts moyens de production plus faibles, mais subit des pertes, tandis que Congo Maji SARL présente des marges bénéficiaires positives. En revanche, ASUREP MALO enregistre des coûts élevés et des marges

fluctuantes. L'étude conclut qu'une approche intégrée est essentielle pour garantir l'efficacité et l'efficience des services d'eau en République Démocratique du Congo.

Mots-clés : *Performance, Service public de l'eau, coût, prix.*

ABSTRACT

This study presents a comparative analysis of the performance of private, community, and public operators in the water sector in the Democratic Republic of Congo. Despite the abundance of water resources, less than half of the Congolese population has access to potable water. Government reforms have introduced various management models for water services, making it essential to monitor the performance of these operators. Given that the issue of performance is multidimensional, we have focused our analysis on fundamental criteria such as effectiveness and efficiency through financial indicators like production costs, unit prices, and profit margins.

These criteria have guided this examination of three operators: the private commercial company Congo Maji SARL, the community association ASUREP MALO, and the public company REGIDESO SA. Considering data collected between 2018 and 2023, we found that the REGIDESO SA has lower average production costs but incurs losses, while Congo Maji SARL shows positive profit margins. In contrast, ASUREP MALO records high costs and fluctuating margins. The study concludes that an integrated approach is essential to ensure the effectiveness and efficiency of water services in the Democratic Republic of Congo.

Keywords : *Performance, Public Water Service, Cost, Price.*

INTRODUCTION

De nos jours, un seul vocable caractérise les entreprises qui ont eu du succès : la performance¹. La notion de la performance des organisations est au centre des préoccupations de gestion, sa mesure est devenue une prémisse

¹ WANGOUIN G. L., *Les déterminants de la performance d'une entreprise commerciale : cas de ciel Oil Sénégal*. CESAG/ISMEQ, 2013.

à toute organisation dont l'existence dépend de l'efficience², autant que pour évaluer la qualité de leurs décisions, les dirigeants surveillent, mesurent et gèrent la performance de leur organisation.

Les études sur cette notion n'ont guère obtenu une unanimité. D'un côté, une série d'auteurs s'étaient sur les indicateurs financiers pour expliquer la performance (conception unidimensionnelle) dont les travaux de Paul Valentin Ngobo et Éric Stephany³, Amupero et al.⁴, et de l'autre des auteurs comme Kaplan et Norton⁵, E. Bergeron⁶ la considèrent comme une variable multidimensionnelle.

Qu'elle soit financière ou non, la performance est essentielle pour assurer la continuité des services ou d'exploitation, elle apparaît donc comme un levier qui permet de répondre à toute la problématique de gestion des entreprises. Ainsi les organisations s'obligent de maîtriser leurs actes de gestion, notamment en matière de coûts, prix, qualité, ... De ce point de vue, la performance peut varier d'une organisation à une autre, d'un secteur à un autre ; peut être appréciée différemment selon les objectifs que l'organisation s'est fixé ou selon l'optique de l'évaluateur.

La nature « contingente » et « multidimensionnelle » de la performance concerne tous les secteurs y compris celui de l'eau.

La Rd Congo est dotée d'importantes réserves en eau, 52% des réserves d'eau de surface du continent africain. Le fleuve Congo, qui traverse le pays sur 4.700 Km, est le deuxième fleuve le plus important du monde en termes de débit. Grâce à ses immenses forêts et au climat tropical qui caractérise le

² AMBLARD M., Performance financière : vers une relecture critique du résultat comptable, *XVIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Montréal, 2007.

³ NGOBO P. V. et STEPHANY É., "Les différences de performance financière entre les entreprises : résultats du marché français", dans *Finance Contrôle Stratégie*, Paris, 2001.

⁴ AMPUERO M. et al., "Solving the measurement dilemma : How EVA and the balanced scorecard fit together", dans *Strategic performance management series*, n°2, 1998.

⁵ KAPLAN R. et NORTON D., "The balanced scorecard : measures that drive performance", dans *Harvard Business Review*, 1992.

⁶ BERGERON H., Les indicateurs de performance en contexte de PME, quel modèle appliquer? *XXIe Congrès de l'AFC*, Paris, 2000, p. 3.

pays, 70% des ressources en eau renouvelables proviennent des pluies régulières et abondantes (en moyenne 1.545 mm/an).

Malgré ces abondantes ressources en eau, moins de la moitié de la population congolaise a accès à l'eau potable. Ce taux d'accès est inférieur à celui de la plupart des pays sahéliens tels que le Sénégal, le Mali, le Burkina Faso et la Mauritanie, qui souffrent d'un déficit chronique en eau.

Plusieurs réformes ont été engagées par le Gouvernement de la RDC, notamment avec la Loi relative à l'eau qui met en place des nouveaux modes de gestion, notamment par les sociétés ou entreprises privées, publiques ou communautaires. Face à ces trois options possibles, le choix doit être opéré sur base des critères pertinentes, d'où l'intérêt de suivre et comparer la performance des unités de gestion évoluant dans les trois modes de gestion des services d'eau en RDC.

Alors, il convient de s'interroger comment évaluer les performances des opérateurs du secteur de l'eau, qu'ils soient communautaires, privés ou publics. La question abordée par la présente étude consiste à savoir lequel de trois modes de gestion de service public de l'eau serait le plus performant.

Les objectifs de ce travail sont d'abord d'évaluer la performance des modes de gestion de services d'eau. Ceci renvoie à analyser et comparer l'évolution de la performance des différents modes de gestion des services d'eau en République Démocratique du Congo (RDC), à savoir les opérateurs communautaires, privés et publics.

Par la suite Il s'agit de mettre en lumière les défis spécifiques auxquels font face les différents modes de gestion dans le secteur de l'eau en RDC afin de sensibiliser les décideurs et les parties prenantes à l'importance d'une gestion efficace et durable des services d'eau.

I. DE LA PERFORMANCE

La notion de performance est une notion polysémique. Elle est complexe et difficile à définir tant les approches sont multiples. Le terme performance vient du terme anglais au XVe siècle "to perform", qui originellement vient de

l'ancien français « parformer », pour désigner dans le langage des courses, les résultats d'un cheval. Il prit le sens d'exploit, puis de capacités au sens anglo-saxon et d'action au sens artistique⁷.

Cette notion a évolué dans le temps, et revêt actuellement des significations diverses. Les différentes définitions peuvent être regroupées en fonction des critères classiques ou modernes.

I. 1. En fonction des critères classiques

Partant de cette approche, la performance d'une entreprise est une notion qui recouvre de diverses autres notions telles que la compétitivité, l'efficacité, l'efficience, la création de la valeur, etc. Elle se réfère à la capacité de l'entreprise à concrétiser ses objectifs stratégiques en adoptant les meilleures façons de faire et correspond à la croissance des ventes, la progression de la marge nette et la progression de la marge d'exploitation⁸.

La notion de performance correspond à l'atteinte d'objectifs ou de résultats attendus, et plus largement à la création de valeur⁹.

Pour Lokele S., la performance d'un centre des responsabilités désigne l'efficacité et la productivité avec laquelle ce centre de responsabilité atteint les objectifs qu'il avait acceptés. Quant à Alazard et al., la performance est « l'association de l'efficacité et de l'efficience ». Mikita et al. abordent dans le même sens pour dire que : « la performance se traduit par la capacité d'atteindre un objectif, tout en minimisant les moyens ou les ressources ». Marion A., quant à lui, en plus de l'efficacité et de l'efficience, ajoute la notion de cohérence ou de pertinence comme variable qui pourrait expliquer également la performance d'une entreprise.

⁷ WANGOUIN G. L., *Op. cit.*

⁸ CHARREAUX C., *Les points de la mesure de la performance des entreprises de Paris*, Economica, Paris, 1998.

⁹ GALDEMAR V. et al., "Performance, efficacité, efficience : les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents ?", dans *Cahier de recherche CREDOC*, 2012, p. 80.

En observant de plus près, l'analyse des buts définis par tous ces auteurs, on se rend compte que les critères de performance se résument en trois éléments fondamentaux que sont l'efficacité, l'efficience et la pertinence.

- Efficacité : est la capacité d'atteindre les objectifs assignés. Une entreprise ou une de ses composantes manifestent son efficacité lorsqu'elle se montre apte à atteindre (ou à approcher) les objectifs de gestion qui lui ont été assignés par les responsables dont elle dépend¹⁰ ;
- Efficience : c'est le rapport entre les ressources consommées et les réalisations (résultats). Une entreprise ou unité quelconque fait preuve d'efficience lorsqu'elles manifestent leur aptitude à tirer parti au mieux des ressources qui leur sont confiées. La notion d'efficience s'oppose au concept de « gaspillage »¹¹ ;
- Pertinence : Elle met en relation les objectifs ou les moyens de l'entreprise avec les contraintes de l'environnement externe qui pèsent sur elle.

I. 2. En fonction de critères modernes

De la relecture de Capron et Quairel, on sort de la vision classique de l'entreprise (vision shareholders), où la performance de l'entreprise est jaugée uniquement du point de vue financier et vis-à-vis des actionnaires, pour s'étendre à une vision globale où l'entreprise est encadrée dans la société et assume des responsabilités en matière sociale et environnementale (vision stakeholders).

Des travaux plus opérationnels comme ceux de Jallais et al. identifient quatre domaines de performance : les objectifs commerciaux, les objectifs financiers, les objectifs sociaux ainsi que les objectifs de communication.

Dans les objectifs commerciaux et financiers on retrouve les indicateurs tels que les prix, les coûts, les marges commerciales, ... sur lesquels se reposera la présente étude.

¹⁰ COHEN E., *Dictionnaire de gestion*, 3e édition La découverte, Paris, 2001.

¹¹ GUERRIER B., *Dictionnaire de l'analyse économique*, La Découverte et Syrons, Paris, 2002.

II. METHODOLOGIE

Après avoir identifié les différents modes de gestion des services d'eau, nous avons sélectionné des indicateurs pertinents pour mesurer la performance des opérateurs d'eau, notamment les coûts, les prix et les marges bénéficiaires. Nous avons ensuite recueilli ces données auprès de trois opérateurs, chacun représentant un mode organisationnel spécifique de service public de l'eau, conformément à la Loi relative à l'eau (LRE Article 72).

L'opérateur privé retenu pour cette analyse est la Société Congo Maji SARL, qui a assuré la distribution de l'eau dans la ville de Goma entre 2019 et 2022. Pour la gestion communautaire, nous avons choisi l'Asurep MALO (Mayi Lobiko), qui dessert le quartier Mujinga à Kisenso dans la Ville Province de Kinshasa. En ce qui concerne l'offre publique, nous avons pris en compte la seule entreprise existante dans ce domaine, la REGIDESO SA. Il convient de noter qu'il n'a pas été possible de retenir la gestion par l'État lui-même, qui est interdite dans le contexte de la RDC (LRE Article 78 al.1).

Les données collectées ont été soumises à une comparaison selon les modes de gestion, en utilisant des méthodes statistiques pour analyser les données quantitatives. Dans notre analyse, les résultats sont présentés soit côte-à-côte, soit séparément, afin de fournir une vision claire de leurs performances et de permettre des comparaisons pertinentes. La période de l'étude s'étend de 2018 à 2023.

Cependant, pour certaines années, les données ou les rapports n'étaient pas disponibles, ce qui limite les données à 2022 pour la Société Congo Maji SARL et à l'année 2021 pour la REGIDESO SA. Pour y faire face, nous nous sommes appuyés sur les moyennes.

III. RESULTATS

Tenant compte des données présentées ci-dessous, nous allons comparer les trois (3) opérateurs des services d'eau sur plusieurs indicateurs de performance, notamment les coûts moyens de production par m³, le prix de vente unitaire par m³, les marges bénéficiaires unitaires, l'équilibre sur le marché, les productivités marginales (pm) et moyennes (PM).

Tableau 1: Données de base pour l'opérateur privé Congo Maji Sarl / Goma (2019-2022)

Congo Maji	2019	2020	2021	2022
Prix (Fc)	5,040.32	4,749.48	4,456.29	4,969.27
Qx (m3)	346,928.00	343,415.00	438,202.00	379,376.00
CM(Fc)	4032.25	3562.11	3787.85	4074.80
RT (Fc)	1,748,627,700.00	1,631,041,250.00	1,952,756,850.00	1,885,220,150.00
CT (Fc)	1,398,902,160.00	1,223,280,937.50	1,659,843,322.50	1,545,880,523.00
MOD (Unité)	45	60	80	82

Source : Données fournies par la Direction Générale de Congo Maji Sarl, le 2 avril 2024

Tableau 2 : Données brutes de la REGIDESO SA (2018-2021)

REGIDESO SA	2018	2019	2020	2021
Px	1,377.25	1,409.37	1,541.81	1,638.44
Qx	306,199,314.00	287,035,645.00	294,643,117.00	301,478,469.00
T	3,247.00	3,067.00	3,407.00	3,717.00
RT	155,269,711,867.00	161,593,200,297.00	138,345,603,728.00	173,557,707.00
RR	57.00%	55.00%	55.90%	55.70%
CT	157,158,252,252.92	296,177,031,456.10	335,527,283,956.08	316,912,926,807.62
CM	1805.88	1882.70	2033.88	1885.78

Source : REGIDESO SA, <https://regideso-rdc.com/>

Sachant que le Px = Prix d'un mètre cube, Qx = Quantité produite, PV = Prix de vente, TR =, T = facteur travail, Main-d'œuvre ou personnel ou TR = Taux de Recouvrement, RR : Rendement de réseau, CT = Cout Total, RT = Recettes Totales, ce tableau nous renseigne sur l'évolution de quelques indicateurs ou facteurs au sein de la REGIDESO SA.

Dans ce tableau, on retient que le Taux de Recouvrement (TR) de la REGIDESO SA varie entre 70% et 78% dans les 5 ans sous-étude, soit de 2017 à 2021. Alors que durant la même période, le Rendement du Réseau (RR) est au milieu, et varie de 54% en première année pour atteindre une hausse 55,7% en 2021 avec une moyenne de 56% dans les 5 ans. L'année avec le niveau élevé de RR est 2017 où l'entreprise a atteint 57%.

Tableau 3: Données de base pour l'opérateur communautaire ASUREP MALO/Kinshasa

ASUREP MALO	2021	2022	2023
Prix (Fc)	4,456.29	4,969.27	5,101.90
Qx (m3)	39383.8	50412.5	34830.3
CM(Fc)	4000	6000	6000
RT(Fc)	131,629,337.43	162,833,520.12	151,045,644.68
CT(Fc)	157535200	302475000	208981800
MOD(Unité)	17	20	20

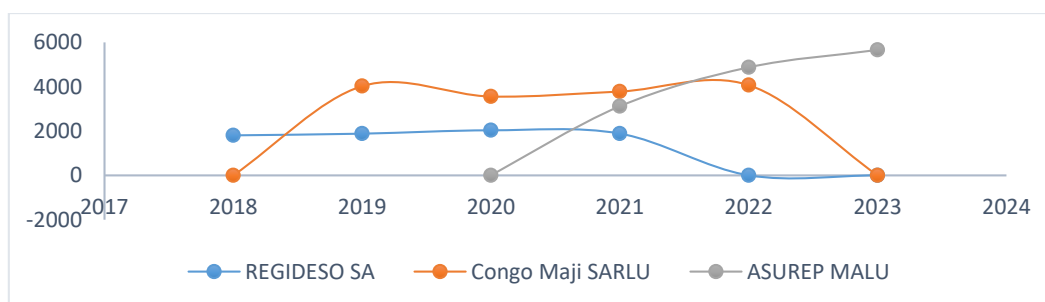
Source : Données fournies par le Gérant de l'ASUREP MALO, le 1^{er} avril 2024

III. 1. Coûts moyens par m³

« Les tarifs de consommation d'eau sont calculés (...) afin de couvrir l'ensemble des coûts supportés par leurs gestionnaires, sans toutefois dépasser les coûts autorisés » Par ailleurs, le principe de vérité des prix stipule que « les tarifs reflètent tous les coûts y compris les coûts d'exploitation encourus pour l'approvisionnement des consommateurs en eau. » (LRE, Art 84 et 85).

D'une part, nous présentons l'évolution des CM de chacun des opérateurs durant la période d'étude (fig.) et d'autre part nous visualisons les moyennes de ces CM dans le but de cerner quel opérateur produit son eau au coût le plus élevé.

Graphique 1 : Evolution des Coûts Moyens de production par m³



Le coût moyen de production d'eau par mètre cube pour la REGIDESO SA est relativement stable, passant d'environ 1805.88 Fc en 2018 à peu près 1885.75 Fc en 2023, soit une moyenne de 1902.06Fc durant la période sous-étude. Cette stabilité indique une gestion relativement constante des coûts,

malgré les défis liés à l'accès à l'énergie et aux investissements nécessaires pour améliorer les infrastructures.

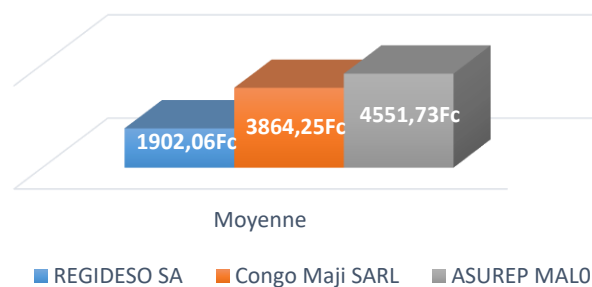
Pour Congo Maïï SARLU, le coût moyen est passé de 4032.25 Fc en 2019 à 4074.80 Fc en 2021, avec une moyenne de 3864.25 Fc sur la période. Comparé à REGIDESO, le coût de production est nettement plus élevé, ce qui pourrait refléter des coûts d'exploitation plus importants ou des investissements dans des infrastructures spécifiques.

Quant à l'ASUREP MALO son coût moyen a fluctué, avec un pic de plus de 5 000 francs en 2023, après avoir été à 3.120Fc en 2021, avec une moyenne de 4551.73Fc. Cette fluctuation importante pourrait indiquer des variations dans les coûts d'exploitation, possiblement dues à des changements dans les ressources disponibles ou à des investissements ponctuels.

La REGIDESO SA montre une tendance à la stabilité des coûts, tandis que Congo Maïï SARLU et l'ASUREP MALO affichent des coûts plus élevés, avec des fluctuations notables pour ASUREP MALO.

Les moyennes comparées des CM de production par m³ de ces 3 opérateurs se présentent dans le graphique suivant.

Graphique 2: Moyennes des CM durant la période d'étude



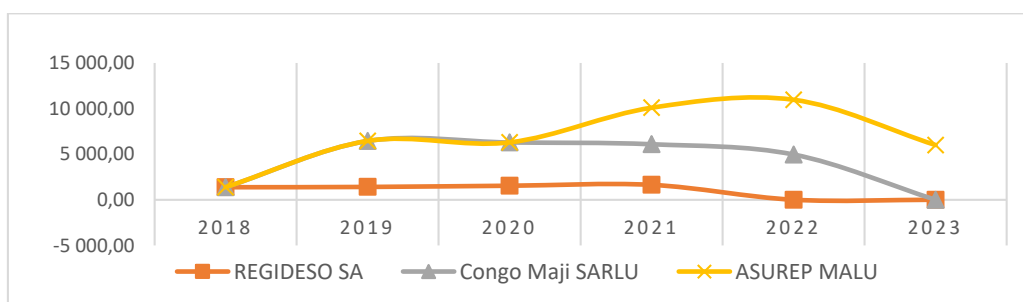
Ce graphique renseigne que c'est la REGIDESO SA qui dispose d'un CM moyen le plus faible soit la moitié de celui de Congo Maji Sarl dont la moyenne est de 3864.25Fc. L'ASUREP MALO a la moyenne la plus élevée des CM, soit 4551.73Fc.

Les différences de coûts peuvent avoir des implications sur la tarification de l'eau pour les consommateurs et sur la viabilité économique de chaque opérateur. REGIDESO SA, avec ses coûts plus bas et stables, pourrait être mieux positionnée pour offrir des tarifs compétitifs, tandis que les coûts plus élevés de Congo Maji SARLU et ASUREP MALO pourraient limiter leur capacité à attirer et à maintenir des clients. Les CM faibles de la REGIDESO SA seraient justifiés par des économies d'échelles.

III. 2. Prix unitaires

Ici il est question à la figure de présenter côte-à-côte l'évolution du Prix unitaire par m³ vendu par les 3 opérateurs mais aussi les moyennes des prix unitaires durant la période sous-étude (Fig).

Graphique 3 : Evolution du Prix unitaire par m³ vendu par les 3 opérateurs



Ce graphique présente l'évolution des prix unitaires par mètre cube d'eau vendu par trois opérateurs différents : REGIDESO SA, Congo Maji SARL et ASUREP MALO, de 2018 à 2023. On peut faire les observations suivantes :

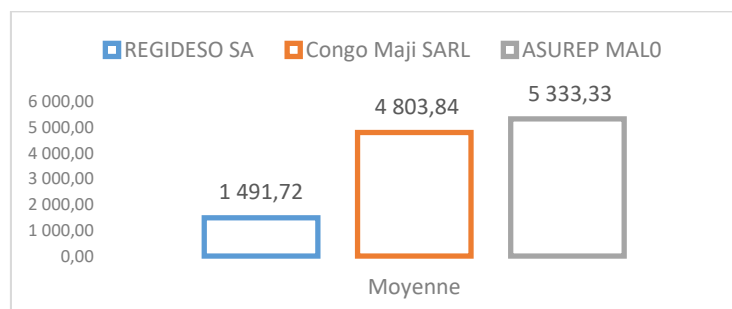
- Le prix unitaire le plus élevé est celui de l'ASUREP MALO, qui a connu une forte augmentation de 2021 à 2023, passant de 4.000Fc à 6.000Fc, le mètre cube. Cette hausse pourrait être attribuée à divers facteurs, tels que l'augmentation des coûts de production liés notamment aux sources d'alimentation énergétique. Cependant, un prix élevé soulève des préoccupations sur l'équité et l'accessibilité ;
- Le prix unitaire du Congo Maj SARLU est resté plus modéré, autour de 4 500 unités, avec une légère baisse observée en 2021 et 2022. Bien

que ce prix soit plus élevé que celui de REGIDESO SA, il est moins sujet à des fluctuations extrêmes. Cela pourrait indiquer une gestion plus prudente des coûts ou une stratégie de tarification visant à maintenir une base de clients stable ;

- Le prix unitaire de la REGIDESO SA est quant à lui beaucoup plus faible, passant de 1.377,25Fc en 2018 à 1.638,44Fc en 2021. Ce prix plus bas pourrait offrir à REGIDESO SA un avantage compétitif significatif, rendant l'eau plus accessible pour un plus grand nombre de consommateurs. Cela pourrait également refléter une gestion efficace des coûts et des subventions gouvernementales potentielles.

En gros, l'ASUREP MALO se distingue par ses prix élevés et en forte augmentation, tandis que Congo Maji SARLU maintient des prix modérés avec une légère baisse, et REGIDESO SA se positionne avec des prix bas et stables.

Graphique 4 : Prix unitaires moyens durant la période d'étude



Durant toute la période d'étude, la REGIDESO Sa affiche le prix unitaire le plus faible, soit le tiers de celui de Congo Maji Sarl et à peu-près le quart de celui de l'ASUREP MALO.

Alors qu'un prix élevé peut refléter des efforts d'amélioration de la qualité, il peut également restreindre l'accès pour les ménages à faible revenu. En revanche, les prix plus bas de REGIDESO SA pourraient favoriser une plus grande accessibilité, mais pourraient également soulever des questions sur la durabilité financière à long terme de l'opérateur.

III. 3. Marges bénéficiaires unitaires

La marge bénéficiaire est un indicateur clé pour les gestionnaires de services d'eau. Elle leur permet d'évaluer la rentabilité globale de l'exploitation et d'identifier les leviers d'amélioration des performances financières. Une marge bénéficiaire saine assure la pérennité du service, en dégagant les ressources nécessaires aux investissements futurs dans les infrastructures.

Elle sert également de base pour définir une tarification adaptée, en adéquation avec les coûts de production et les objectifs de l'autorité organisatrice. Ainsi, la surveillance de la marge bénéficiaire est essentielle pour une gestion efficace et durable des services d'eau.

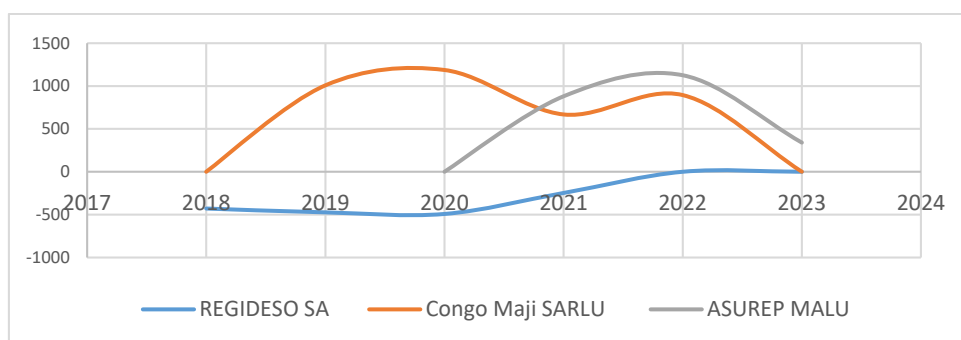
A ce point, nous jetons un regard critique sur les marges bénéficiaires réalisées par les trois opérateurs, intéressé ici de savoir quel mode de gestion dégage plus de marges bénéficiaires unitaires.

Tableau 5. Marges unitaires (FC)

Opérateur	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Moyenne
REGIDESO SA	-428.63	-473.33	-492.07	-247.34	-	-	-410.3425
Congo Maji SARLU	-	1,008.06	1,187.37	668.44	894.47	-	939.59
ASUREP MALO	-	-	-	880.00	1,125.00	339.80	781.60

Source : Effectué à partir des données de base.

Graphique 5 : Evolution des marges unitaires



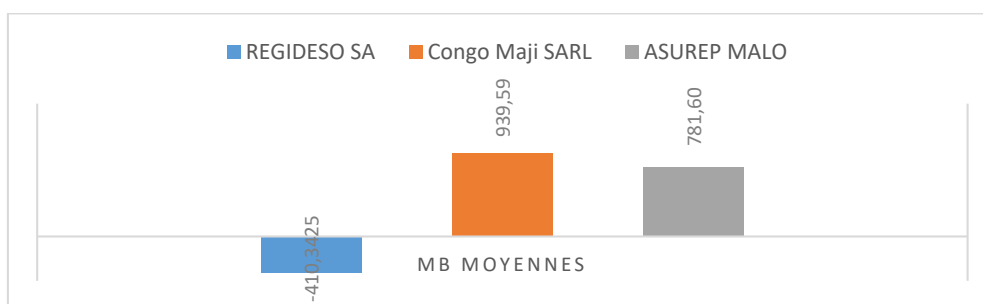
Ce graphique présente l'évolution des marges bénéficiaires par mètre cube d'eau vendu par les trois opérateurs - REGIDESO SA, Congo Maji SARL et ASUREF MALO- entre 2018 et 2023.

On peut faire les observations suivantes :

- La REGIDESO SA a vendu son eau à perte, avec une marge bénéficiaire passant de -428,63 Fc en 2018 à -492,07 Fc en 2020. Cependant, elle a montré des signes de redressement, atteignant une perte de -247,34 Fc en 2021 ;
- La marge bénéficiaire de Congo Maji SARL a suivi une trajectoire plus volatile, avec une forte hausse de 2019 à 2020, atteignant 1 187,37Fc, suivie d'une chute brutale en 2021 à 668.44Fc. Elle est ensuite remontée pour atteindre 894.47Fc en 2022 ;
- La marge bénéficiaire d'ASUREP MALO, quant à elle, a suivi une tendance globalement baissière tout en étant positive, passant de 880.00Fc en 2021 à 339,80 en 2023, avec une brève période positive en 2021-2022.

On peut donc observer des évolutions très contrastées des marges bénéficiaires entre ces trois opérateurs sur la période étudiée.

Graphique 6 : Marges unitaires moyennes



Ce graphique nous renseigne que de tous les trois (3) opérateurs, la REGIDESO Sa réalise les pertes sur ses ventes. Congo Maji Sarl réalise des marges bénéficiaires les plus élevées, suivies de l'ASUREP MALO.

Cette analyse des marges bénéficiaires révèle des dynamiques financières différentes entre les opérateurs, soulignant l'importance de la gestion des coûts et des stratégies de tarification dans le secteur de l'eau. Les marges bénéficiaires positives sont importantes parce qu'elles rassurent la continuité d'exploitation, le réinvestissement et le développement des systèmes d'approvisionnement en eau.

CONCLUSION

L'analyse comparative des performances des opérateurs d'eau en République Démocratique du Congo révèle des disparités significatives entre les modes de gestion privée, communautaire et publique. Malgré la richesse en ressources en eau du pays, l'accès à l'eau potable demeure un défi majeur, soulignant l'urgence d'améliorer la gestion des services d'eau.

Les résultats de l'étude montrent que la société publique REGIDESO SA, bien qu'ayant les coûts de production les plus faibles, souffre de pertes financières continues. Cela met en évidence une inefficacité dans son modèle économique, qui doit être révisé pour garantir la durabilité et la rentabilité du service.

En revanche, Congo Maji Sarl, en tant qu'opérateur privé, enregistre des marges bénéficiaires positives, ce qui indique une gestion plus efficace et une capacité à répondre aux besoins des consommateurs. Toutefois, cette performance doit être analysée dans le contexte des tarifs pratiqués et de l'accessibilité du service pour les populations défavorisées.

L'opérateur communautaire ASUREP MALO présente une situation intermédiaire, avec des coûts élevés et des marges fluctuantes. Ces résultats soulignent les défis spécifiques auxquels sont confrontés les opérateurs communautaires, notamment la nécessité de renforcer leur gestion financière et opérationnelle pour assurer la viabilité de leurs services.

Des études comparatives similaires dans d'autres pays, comme celles de Barlow et Clarke sur la gestion de l'eau en Angleterre, montrent que les opérateurs privés peuvent offrir une efficacité accrue, mais souvent au prix de l'accessibilité pour les populations vulnérables.

De même, une étude menée par Pérez-Foguet et al. en Afrique subsaharienne a révélé que les entreprises publiques, malgré des coûts potentiellement plus bas, ont souvent du mal à atteindre les standards de service en raison de problèmes de financement et de gestion.

Pour clore, il sied de rappeler que la présente étude met en lumière l'importance d'adapter les stratégies de gestion en fonction des caractéristiques spécifiques de chaque contexte. Les opérateurs du secteur de l'eau doivent collaborer pour développer des politiques qui favorisent l'efficacité, l'efficience et l'accessibilité, tout en tenant compte des réalités économiques et sociales de la RDC.

Une approche intégrée et participative, impliquant concomitamment les trois opérateurs, avec le public au niveau de la production, le privé qui assure la distribution (la maintenance du réseau) et le communautaire étant parmi les usagers au niveau de la commercialisation, peut être expérimentée et examinée profondément.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AMBLARD M., Performance financière : vers une relecture critique du résultat comptable, *XVIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Montréal, 2007.
- AMPUERO M. et al., "Solving the measurement dilemma : How EVA and the balanced scorecard fit together", dans *Strategic performance management series*, n°2, 1998.
- AZA J. A., "Les outils de contrôle de gestion dans le contexte des PME : cas des PMI au Liban", dans *Comptabilité et Connaissances*, 2005.
- BERGERON H., Les indicateurs de performance en contexte de PME, quel modèle appliquer? XXIe Congrès de l'AFC, Paris, 2000.
- CHARREAUX C., *Les points de la mesure de la performance des entreprises de Paris*, Economica, Paris, 1998.
- COHEN E., *Dictionnaire de gestion*, 3e édition, La découverte, Paris, 2001.

-
- CUMBY J. et CONROD J., "Non-financial performance measures in the Canadian biotechnology industry", dans *Journal of Intellectual Capital*, n°2/3, 2001.
 - GALDEMAR V. et al., "Performance, efficacité, efficience : les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents ?", dans *Cahier de recherche CREDOC*, 2012.
 - GUERRIER B., *Dictionnaire de l'analyse économique*, La Découverte et Syrons, Paris, 2002.
 - HERLIN P., *Finance : le nouveau paradigme*, Groupe Eyrolles Éditions d'organisations, Paris, 2010.
 - HOARAU C., *Maîtriser le Diagnostic Financier*, 3e édition Paris, 1998.
 - KAPLAN R. et NORTON D., "The balanced scorecard : measures that drive performance", dans *Harvard Business Review*, 1992.
 - LECOINTRE G. et al., *Le Grand Livre de l'économie des PME*, GualinoLextenso Éditions, Paris, 2012.
 - NGOBO P. V. et STEPHANY É., "Les différences de performance financière entre les entreprises : résultats du marché français", dans *Finance Contrôle Stratégie*, Paris, 2001.
 - St-PIERRE J. et al., *Les indicateurs de performance financière et non financière : complémentarité ou substitution? Étude exploratoire sur des PME manufacturières*, Ed. AFC, U. D. Trois-Rivières, 2005.
 - WANGOUI G. L., *Les déterminants de la performance d'une entreprise commerciale : cas de ciel Oil Sénégal*. CESAG/ISMEO, 2013.