M.E.S., Numéro 114, Juillet-Septembre 2020
https://www.mesrids.org
Dépôt légal : MR 3.02103.57117
Mise en ligne le 11 janvier 2022

IMPACT DU MANAGEMENT STRATEGIQUE DANS L'ANALYSE DE FINANCE.

*Cas de la Régideso***.**

par

Roger ABOTOME BEKABISYA
Assistant, Sciences Économiques,
Université de l'Uélé.

Résumé

À cause de son caractère polysémique, le terme *management* est difficile à appréhender. De manière générale, le management renvoie à deux appréhensions principales. La première, fait référence à des techniques d'organisation et des outils de gestion des organisations. La seconde s'apparente à des modèles de gestion des hommes et femmes de l'entreprise. Cette appréhension renvoie aux styles de management, c'est-à-dire à la manière dont un dirigeant conduit et motive les membres de son entreprise.

S'agissant de la Régideso et tenant compte des aspects managériaux qui influent dans l'atteinte de ses objectifs, à la Régideso, les facteurs externes impactent significativement dans sa gestion financière ainsi que l'attestent les résultats portant sur l'évolution de Fonds de roulement des besoins en fonds de roulement et ceux de la trésorerie.

Abstract

The case of idiomatic character is for the management difficulty word it is to understand the general manner of the management, that can be understand in the two sens principle. The first, the technic reference organization and the tools of organization of leading, and the second it belonging to managing human being (men and women) in the society. This is understanding in the mothod of working in the society. About Regideso and taking the general influence aspect in geting the objectives of the Regideso, the impact factories meaning in side of managing finance so that, the resume on the evolution of needing money for working and of the treasure.

INTRODUCTION

Le management au sein d'une entreprise est compris comme un ensemble des techniques d'organisation de ressources qui sont mises en œuvre pour l'administration d'une entité, car le management est à la base de la réussite de toute entreprise, de toute organisation, qu'elle soit publique ou privée, auquel soit à but lucratif ou non. Nous savons tous qu'une entreprise a pour rôle de créer la richesse en assurant la satisfaction des besoins des hommes. Comme telle, une entreprise ne crée de la richesse que lorsque, en situation concurrentielle, elle produit plus de valeurs qu'elle n'en consomme : l'excédent peut prendre la forme d'un profit, d'un surplus à investir, de survaleur, de services accrus aux consommateurs, ou aussi comme une combinaison de ces différents éléments. Mais, pour qu'une entreprise remplisse son rôle, elle doit être efficacement dirigée. Ceci est également vrai pour toute organisation. Mais grâce au Le management, qui est une manière de conduire une entreprise ou une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, on comprend ainsi son rôle dans les domaines d'intérêt de l'entreprise ou de l'organisation. Cela s'appelle la mise en œuvre des moyens techniques, financiers et humains dont dispose l'entreprise pour accomplir sa tâche et ses objectifs et ce, à travers des stratégies bien menées. Celles-ci en sont la pierre angulaire et représentent un ensemble de choix faits par l'entrepreneur, en fonction des ressources dont il dispose et des opportunités de son environnement. Ces différentes stratégies recouvrent aussi bien[142] :

- le domaine d'activités, grâce auquel l'organisation va pouvoir vivre et dans lequel elle va opérer (mission, vocation ou credo) ;
- le vecteur de croissance, indiquant la manière selon laquelle elle va se développer ;
- les objectifs financiers, techniques et humains qu'une entreprise va essayer d'atteindre ;
- es synergies, c'est-à-dire les complémentarités entre opérations ou fonctions qu'elle va rechercher que toutes les compétences distinctives sur lesquelles elle fera porter tous ses efforts.

Selon, Dany et Livian (2012), confirme que les entreprises peuvent améliorer leurs conditions de travail pour réduire les développeurs de stresse. Notamment elles doivent réfléchir à la clarté des objectifs fixés aux manager et au degré d'autonomie, d'où un bon manager doit remplir les qualités ci-après :

- savoir construire son équipe ;
- sait ainsi apprécier, reconnaitre et valoriser chaque collaborateur et lui donne un rôle approprier au sein de l'équipe ;
- accepter que son équipe en sache parfois plus que lui. L'une des erreurs à ne pas commettre pour un manager.

Toute organisation, doit savoir définir ce qu'elle fait, comment elle va le faire, pourquoi elle le fait, ce sur quoi elle va faire reposer ses efforts. Cette mise en œuvre s'articule autour de quatre activités principales : la planification, l'organisation, le commandement et le contrôle.

Ce faisant, le management mobilise, de manière coordonnée, plusieurs actions parmi lesquelles on relève des actions de fidélisation, de planification, d'animation, d'évaluation et de contrôle. Cependant, le système de management ne peut se limiter qu'à des fonctions de planification et de contrôle, il doit aussi être capable de créer les conditions favorables à la prise de risque, à l'innovation et la créativité en contribuent dans l'émergence des talents et en jouant sur l'autonomie et la responsabilité[143]**.**

Dans cette démarcation, on trouve de plus en plus fondé que l'orientation qui permet de circonscrire le fondement du management est la création de valeur à travers la prise de décision à l'issue d'analyse des alternatives. Ainsi compris, Entant que telle management est un déterminant de la performance et de la pérennité des entreprises dans un environnement concurrentiel et turbulent[144].

A travers cette étude, nous nous proposons En ce qui nous concerne, nous avons pour objectif d'appréhender l'implication du management stratégique sur la gestion financière d'une entreprise à l'instar de la Régideso. Aussi la présente réflexion s'articule autour des aspects que sont : le management stratégique (I), l'organisation managériale de la Régideso (II), l'analyse de la structure financière de la Régideso et l'analyse managériale générale de la Régideso (III) et l'analyse managériale de la Régideso entre 2014 à 2018 (IV).

I. LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE

Dans les entreprises performantes, la réussite économique repose sur un ensemble intégré de capacités qu'on peut appeler le management stratégique. Il permet de dépasser les approches de la stratégie qui limitent celle-ci au seul choix produit/marché. Ce choix est important, mais il existe un élément plus fondamental encore : c'est la manière dont l'entreprise s'organise pour faire judicieusement ces choix et pour les

142 OKANA N'SIAWI LEBUN, J., Principes généraux de management, inédit, UCC 2018, p. 2.

143 BRULHART F. et FAVOREAU, *Management d'entreprise*, Paris,éd. Dunod 2016, p.15.

144 HELFER, J.P, KALIKA et ORSONI, *Management, stratégie et organisation*, Paris, 7è ed. Vuibert Gestion, 2008, p.1.

mettre en œuvre de manière dynamique. Le dosage à faire entre le fonds propre et les dettes à long et moyen termes dans une entreprise, fait partie du management[145].

tout en lui donnant les moyens organisationnels d'y parvenir[146]. Il peut être défini comme un processus de décision et d'organisation, délibéré et anticipatif, par lequel une entreprise tente de maîtriser son environnement et d'assurer son avenir à long terme. C'est par ce processus qu'elle oriente ses forces vers la réalisation de ses objectifs et qu'elle alloue et réalloue constamment ses ressources rares entre les différentes opportunités du marché[147]. Toute entreprise qui ne réussit pas à marier harmonieusement les trois dimensions souffre d'un « mal stratégique » évident.

On peut ainsi, de façon générale, dire que le management stratégique vise à créer une relation positive entre l'entreprise et son environnement dans une perspective à long terme. Il repose sur des éléments communs à toutes les entreprises performantes quels que soient leur secteur d'activités ou leur dimension. En effet, l'entreprise performante est celle qui réussit à se mettre en état de « surpuissance » dans les domaines du changement stratégique, de l'organisation, de l'information et de l'innovation. Le management stratégique inclut trois éléments principaux, que sont l'analyse stratégique, les choix stratégiques et le déploiement stratégique.

Rôle et importance de la stratégie dans une entreprise

La stratégie d'entreprise correspond à l'ensemble des décisions et actions qui orientent de façon déterminante et sur le long terme, la mission, les métiers et activité de l'entreprise ainsi que son mode d'organisation et son environnement. La stratégie porte à la fois sur l'entreprise et son environnement et a un effet sur la politique générale de l'entreprise ; elle permet de tracer le champ d'action d'une entreprise dans le tems 3 à 5 ans et dans l'espace (marche ou client visé)[148] à partir de ressources existantes.

Elle doit faire des choix d'allocations de ressources (financières, humaines, technologiques, etc.) qui engagent l'entreprise dans le long terme, afin de la doter d'un avantage concurrentiel « durable, décisif et défendable » (Denis Moneuse). Il s'agit donc de définir la stratégie de l'entreprise et cette tâche est communément considérée comme l'apanage du dirigeant d'entreprise même si une approche collégiale est envisageable.

Avec le temps, la finalité de la stratégie n'est pas seulement de dégager un profit ponctuel, mais d'assurer la pérennité de l'entreprise, même si les cas d'entreprises dont la performance est durablement supérieure au marché restent extrêmement rares.

II. ORGANISATION MANAGÉRIALE DE LA RÉGIDESO

Comme dans toutes les entreprises, à la Régideso, le processus managérial est basé sur plusieurs étapes parmi lesquelles il y a l'organisation, la planification, la décision et le contrôle. Ainsi, à l'instar des autres entreprises de l'Etat, du point de vue de la structure organisationnelle, la Régideso dispose d'une structure organisationnelle comprenant :[149]

- l'Assemblée Générale ;
- le Conseil d'administration, qui est l'organe de conception et d'orientation de la politique de l'entreprise et disposant d'un pouvoir le plus étendu pour poser tous les actes d'administration en rapport avec l'objet social de l'entreprise. Le conseil d'Administration délègue à la Direction Générale tout le pouvoir nécessaire pour lui permettre d'assurer la gestion courante de l'entreprise. Il détermine les directives de cette gestion et en surveille l'exécution ;
- la Direction Générale assure la gestion courante de l'entreprise ;
- le collège des commissaires aux comptes, c'est l'organe de surveillance et de contrôle interne de la Régideso ;
- la Direction Générale coordonne toutes les activités de l'entreprise à travers les directions provinciales et les centres d'exploitation et les secteurs ;
- la Direction financière : pour maintenir et accroître sa compétitivité, une entreprise est amenée à réaliser des investissements. Le rôle de la fonction finance est d'informer les décideurs de la situation financière de l'entreprise et de leur garantir la disponibilité des fonds nécessaires au moment de la réalisation des projets d'investissement. C'est la fonction finance qui donne à l'entreprise l'opportunité et les moyens de se développer.
- la Direction d'exploitation qui s'occupe de la distribution d'eau à travers le pays par l'intermédiaire de ses directions provinciales et des centres d'exploitation et des secteurs ;
- la Direction Logistique qui s'occupe de l'approvisionnement de l'entreprise ;
- la Direction des Ressources Humaines, qui s'occupe de l'administration générale de l'entreprise ;
- la Direction de Budget, qui s'occupe de l'exécution du budget de l'entreprise ;
- la Direction de Développement et Réhabilitation ;
- la Direction Médicale, qui s'occupe des soins médicaux des agents ;
- et la Direction de formation.

Comme on peut le remarquer, toutes les directions nécessaires pour une prise de décision managériale sont reprises à la Régideso. À cet effet, l'efficacité de chaque direction contribue à l'effort managérial de toute l'entreprise. Étant donné que la Régideso est une entreprise du portefeuille de l'Etat, celui-ci intervient dans beaucoup de cas, à sa politique pour lui donner des orientations spécifiques qui concordent avec la politique du gouvernement.

2.1. Politique du gouvernement en matière d'eau potable

Les stratégies et objectifs poursuivis par le gouvernement dans sa politique pour le sous-secteur de l'eau potable se présente comme suit :

2.1.1. Les stratégies de développement du sous-secteur de l'eau potable en milieu urbain[150]

Le gouvernement a arrêté une stratégie de développement pour le sous-secteur des services urbains. Cette stratégie repose sur les préoccupations suivantes :

- prendre en compte la volonté exprimée de décentraliser la gestion de l'eau et ceci à la lumière du découpage administratif du pays ;
- parvenir à un redressement technique, financier et commercial du secteur en vue d'assurer son équilibre financier et la pérennité des installations des services ;
- impliquer le secteur privé dans la gestion du service public de l'eau en vue de son amélioration ;
- limiter l'incidence des mesures à portée économique sur les revenus des ménages et privilégier les actions visant à améliorer et étendre l'accès à l'eau potable aux populations pauvres.

2.1.2. Objectifs du sous-secteur de l'eau.[151]

Les objectifs ci-après ont été fixés jusqu'à l'horizon 2020. Il s'agit :

- du développement et de l'amélioration des services dans les principaux centres ;
- du maintien de l'équilibre financier et la solvabilité des centres secondaires ;
- de la modernisation de la gestion dans l'ensemble de la RÉGIDESO y compris la mise en place et le pilotage d'un cadre de décentralisation.

[145] ISAAC Henri manager la frontière vie professionnelle/vie personnel à l'ère du numérique, personnel mai 2013, cite par Okana politique d'entreprise UCC, 2019 inédite p.6
[146] OKANA N'SIAWI LEBUN J., Politique d'entreprise, inédite, UCC, 2018, p. 35.
[147] OKANA N'SIAWI LEBUN, J., *Op.cit.*, p. 35
[148] BARABEL Michel et Olivier MEIER, *Manageor,* 3è édition, Dunod, Paris, 2015, p.289
[149] Journal officiel de la RDC, loi n°80/007 portant disposition générales relative aux entreprises publique en RDC
[150] BCC, Évaluation économique récente, Direction des études, août 2011, p.6.
[151] Ministère de l'Énergie, xfr lettre n°CAB.MIN-ENER/MJ/3329/ob/08 du 05/11/2008 portant politique sectorielle pour les services d'approvisionnement en eau potable des zones urbaines

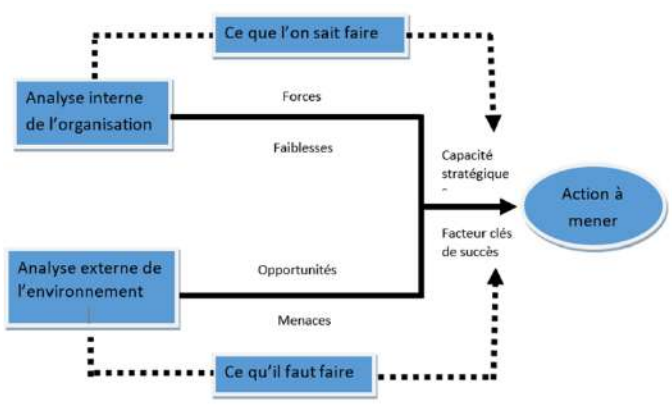
Le rôle de management dans ce cas, en tant qu'outil de prise de décision, serait d'organiser les ressources de l'entreprise (humaines, techniques, financières, matérielles et immatérielles) dans le but d'assurer sa survie, son développement et sa rentabilité. Manager s'apparente à coordonner de manière harmonieuse et efficace des flux de décision et d'actions qui sont portés par les hommes et les femmes qui la composent et qui la font vivre. Manager, c'est donc organiser différentes catégories de décisions relatives aux activités, aux fonctions, aux compétences de l'organisation et de les intégrer de manière à produire une action cohérente et efficace[152].

III. ANALYSE MANAGÉRIALE DE LA RÉGIDESO DE 2014 À 2018

Les aspects managériaux de la RÉGIDESO peuvent s'analyser à travers ses forces, ses faiblesses, ses opportunités et ses menaces (FFOM en sigle ou SWOFT en anglais). L'analyse SWOFT vise à croiser et à mettre en relation les analyses issues des diagnostics internes et externes afin de déterminer un ensemble de choix stratégiques qui prennent en compte, à la fois, les exigences externes de l'environnement et les capacités internes de l'entreprise. Cette démarche s'appuie sur le principe d'adéquation qui voudrait qu'une stratégie soit d'autant plus pertinente et plus performante lorsqu'elle conduit l'entreprise à maîtriser les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces ainsi que les principaux enjeux environnementaux à partir de ses ressources et de ses capacités distinctives.

Selon l'analyse FFOM ou SWOT, les choix stratégiques de l'organisation visent prioritairement à exploiter les opportunités de développement et à réduire les menaces environnementales, ceci tout en s'appuyant sur ses forces et en réduisant ses faiblesses internes. Cette synthèse stratégique, que représente l'analyse SWOFT, constitue le lien entre le diagnostic stratégique et la phase de formulation stratégique. D'une manière plus opérationnelle, l'analyse SWOFT permet de déterminer quatre options stratégiques que l'on peut regrouper en deux grandes catégories selon leur caractère offensif ou défensif vis-à-vis des changements environnementaux[153].

Schéma n° 2. Analyse SWOT selon Gerry Johnson et ali



Source : Gerry Johnson et ali, pp. 131.

3.1. Des atouts de la Régideso

Les atouts de la Régideso reposent principalement sur :

- sa position du monopole dans la production, la distribution et la commercialisation de l'eau potable sur toute l'étendue du territoire national ;
- son esprit d'entreprise chez les agents et l'existence d'une expertise interne ;
- son existence d'un outil de production d'une grande capacité bien que ne permettant pas de couvrir les besoins de la population en eau potable sur l'échelle nationale ;
- son existence des infrastructures de travail en grande quantité (bâtiments administratifs) appartenant à l'entreprise.

3.2. Les faiblesses de la RÉGIDESO

Les faiblesses récurrentes de la Régideso sont :

- le faible taux de recouvrement et faibles chiffre d'affaires ;
- la trésorerie insuffisante pour financer simultanément les salaires, les intrants de production et la maintenance ;
- le faible niveau de communication entre la direction générale et les centres, d'une part et, entre la Direction Générale et les Directions Provinciales, d'autre part ;
- le déséquilibre dans la répartition des effectifs par catégories et métiers ;
- l'important portefeuille des impayés de salaires (pour les centres de l'intérieur) ;
- la distribution de l'eau en débitant directement au réseau sans réservoir de stockage à Kinshasa, et dans beaucoup de centres ;
- lenteur administrative dans l'exécution de projets.

3.3. Les opportunités de la RÉGIDESO

Les opportunités qui s'offrent à la RÉGIDESO dans le cadre de son environnement peuvent se résumer comme suit :

- la réforme transformant la RÉGIDESO en société commerciale ;
- la reprise affirmée de la coopération internationale ;
- le climat politique plus ou moins calme ;
- la demande toujours croissante en eau potable du fait de la croissance démographique ;
- l'eau est un besoin vital.

3.4. Les risques et menaces de la RÉGIDESO

Au regard de l'environnement général, l'entreprise fait souvent face aux risques et menaces suivants :

- coût de carburant qui rend souvent aléatoire l'activité des centres fonctionnant à base de l'énergie thermique (gasoil) et généralement déficitaires ;
- les grands travaux effectués par le gouvernement dans le cadre de la reconstruction nationale et de la modernité qui endommagent souvent le réseau de distribution et qui créent des manques d'eau occasionnant ainsi un manque à gagner important pour l'entreprise ;
- entrée éventuelle de nouveaux opérateurs dans le secteur de l'eau potable ;
- les eaux naturelles dans le périmètre desservi par la Régideso, laquelle a un impact négatif sur le chiffre d'affaires de l'entreprise ;
- tensions sociales permanentes dans le pays (grève des médecins, des enseignants, etc) qui perturbent souvent l'activité de l'entreprise ;
- coupures récurrentes et mauvaise qualité de l'électricité (variation de tension) ;
- vols d'eau au réseau par des raccordements clandestins ;
- saisies intempestives des comptes de l'entreprise par l'administration fiscale qui entraîne des pénalités exorbitantes ;
- important portefeuille d'impayés des factures de consommation d'eau des institutions officielles et de parastatales.

IV. ANALYSE DE LA STRUCTURE FINANCIERE DE LA REGIDESO

Cette section tente d'examiner la vision managériale qui a prévalu au sein de la RÉGIDESO durant la période allant de 2014-2018. C'est ainsi qu'il nous importe de préciser qu'une bonne structure financière d'une entreprise, est liée à un bon management. La gestion financière est comptée parmi les aspects primordiaux de gestion qui impactent directement sur la pérennité et sur le développement de l'entreprise.

De cette façon, le problème reste de faire la part des choses entre l'impact des facteurs externes et celui de la gestion des facteurs internes relatives à la gestion financière. Cependant, comme ces deux aspects impactent sur la structure financière de l'entreprise, cette dernière étant plus liée à la compétence du gestionnaire dans son adéquation entre les ressources et les emplois, le dosage à établir entre les emprunts et les fonds propres, la conception de budget ainsi qu'une bonne structure financière qui se justifie à travers un bon management.

[152] BRULHART Frank et Christophe FAVOREU, *Management d'entreprise*, Paris, Dunod, 2016, p. xv.

[153] BRULHART, F., et FAVOREAU. *Op Cit.*, p.89.

L'analyse des données financières de la Régideso telles qu'elles se présentent ci-dessous, nous permet de dire si le management de ses ressources financières a été bon ou mauvais. Dans cette voie, nous allons tour à tour présenter : le budget d'investissement, le budget de trésorerie et le bilan pluriannuel de la Régideso. Ce qui nous permettra d'opérer nos analyses.

Tableau I. Évaluation d'exécution de budget d'investissement de la Régideso entre 2014 et 2018

Années Rubriques	2014			2015			2016			2017			2018		
A. Emplois	**Prévisions (1)**	**Réalisations (2)**	**Taux (3)=(2)/(1)X100**	**Prévisions (1)**	**Réalisations (2)**	**Taux (3)=(2)/(1)X100**	**Prévisions (1)**	**Réalisations (2)**	**Taux (3)=(2)/(1)X100**	**Prévisions (1)**	**Réalisations (2)**	**Taux**	**Prévisions (1)**	**Réalisations (2)**	**Taux**
Projet de développement	23803555	800271	3%	188175050	21471980	11%	100480556	4317070	4,00%	23803555	800271	3%	188175050	21471980	11%
Projet de Réhabilitation	83905010	25002930	30%	144091090	22333513	15%	123172689	5062782	4,10%	83905010	25002930	30%	144091090	22333513	15%
Programme d'acquisition d'immobilisation	8851920	4729541	53%	21694966	2566346	12%	18427666	1933578	10,40%	8851920	4729541	53%	21694966	**2566346**	12%
Tot. Emplois	**116560485**	**3052742**	**26%**	**353961106**	**46371839**	**13%**	**282082910**	**11313430**	**4,67%**	**116560485**	**3052742**	**26%**	**35961106**	**46371839**	**13%**
B. Ressources															
Autofinancement	4616414	6270528	136%	7310810	5341140	73%	5814155	5465039	94,00%	4616414	6270528	136%	7310810	5341140	73%
Etat	38001649	1267314	3%	217953619	71915	0%	120638948	477121	0,40%	38001649	1267314	3%	217953619	71915	0%
Externe	73942422	22994900	31%	128696678	40958784	32%	115627806	5371270	4,65%	73942422	22994900	31%	128696678	40958784	32%
Tot de financement	**116560485**	**3052742**	**26%**	**353961106**	**46371839**	**13%**	**242080910**	**1131430**	**4,65%**	**116560485**	**3052742**	**26%**	**353961106**	**46371839**	**13%**

Source : Régideso/Service comptabilité.

Ces budgets ont enregistré un plus grand taux de réalisation pour les emplois dans la rubrique de programme d'acquisition d'immobilisation, soit 53% et pour les ressources dans la rubrique d'autofinancement, soit 136% en 2014 ; en 2015, le plus grand taux de réalisation est celui de projet de réhabilitation, soit 15% pour les emplois et pour les ressources. C'est toujours là, de l'autofinancement, soit 73% en 2016 et le plus grand taux de réalisation du budget reste le programme d'acquisition d'immobilisation, soit 10, 40% pour les emplois et pour les ressources. C'est toujours de l'autofinancement, soit 94% ; en 2017, le plus grand taux de réalisation est également celui de programme d'acquisition d'immobilisation, soit 53% et pour les ressources, c'est toujours de l'autofinancement, soit 136% et, en 2018, le plus grand taux de réalisation pour les emplois est celui de projet de réhabilitation, soit 15% et pour les ressources. Il s'agit de l'autofinancement, soit 73%.

L'examen de ces données permettent de constater que pour les années sous étude, le taux de réalisation budgétaire le plus grand est celui de l'autofinancement qui constitue la ressource interne de la Régideso. Pour l'emploi, ce taux a été plus de deux reprises affecté à l'acquisition d'immobilisation et pour la réhabilitation.

Source : Régideso/Service comptabilité.

Nous constatons que le budget de trésorerie est faible de suite de mauvaises stratégies de recouvrement des créances sur les instances officielles ce qui fait que les ressources internes tendent à prendre le pas sur l'appui budgétaire provenant des partenaires externes et de l'Etat.

4.1. Appréciation de la budgétisation à court et de la planification à moyen terme au sein de la Régideso

Un budget est l'expression quantitative du programme d'action proposé par la direction. Il contribue à la coordination et à l'exécution de ce programme, en couvrant les aspects tant financiers que non financiers. Il tient lieu de feuille de route pour l'entreprise.

La stratégie incarnée par le management stratégique de l'entreprise implique une planification aussi bien à long terme qu'à court terme qui conduit à la formulation de plans (long) et de budgets à court terme. Ainsi, les plans et budgets sont les outils les plus utilisées pour planifier et pour maîtriser la gestion des organisations. Ils donnent aux dirigeants une vision de l'avenir, en les mettant dans une position favorable afin d'exploiter les opportunités. Ils leur permettent d'anticiper les problèmes.

Les budgets obligent à planifier et à exécuter des plans et donnent des critères d'évaluation des résultats en contribuant à la communication, à la coordination et à la modification des procédures, car chaque manager, quel que soit son niveau hiérarchique, est responsable d'un centre de responsabilité, c'est-à-dire d'une partie, d'une fraction ou d'une subdivision de l'organisation dont le manager est responsable d'un ensemble déterminé d'activités. Ceci nous permet d'analyser les budgets ci-après de la Régideso, précisément, le budget d'investissement et le budget de trésorerie.

Tableau II. Évaluation des états d'exécution de budget de trésorerie de la Régideso entre 2014 et 2018.

Années Rubriques	2014			2015			2016			2017			2018		
	Prévisions (1)	Réalis. (2)	Taux de réalisations (3)= (2)/(1) X100	Prévision (1)	Réalis. (2)	Tx (3) = $\frac{(2)}{(1)}$ *100)	Prévisions (1)	Réalis. (2)	Taux (3)=(2)	Prévisions	Réalis.	Tx	Prévision (3)	Réalis. (4)	Taux de réalisations 3)=(2)/(1) x100
Disponibilité début période	77773547	9164621	117,9%	764431	263375	34%	921454	941438	102%	99588	1058871	1063 %	764431	263375	34
1. Recettes															
Recettes abonnées privée	83473022	74989091	89,8%	74372764	61038172	82%	76365982	73390146	96%	885944695	56484501	66%	7472764	61038172	82%
Recettes abonnés Etat	1221212	9230767	76,2%	28351380	1350000	5%	18000000	12527261	70%	54652269	1350000	2%	28351380	135000	5%
Recettes divers	12486483	1696412	135,9%	23777720	1664942	70%	1682089	1603895	95%	2047821	144045	70%	2377720	1664942	70%
Recettes BI Etat	75186056	446481	0,6%	217953619	71915	0%	120638900	477121	0%	131990	12207	9%	217953619	71915	0%
Financement externe	100503650	20687273	20,6%	128696678	40958784	32%	115627800	5371270	5%	7116521312	38574842	33	1286966778	40958784	32%
Crédit bancaire	3500000	18532174	529,5%	0	4475096		6500000	2905284	29%				0	4415096	
Tot Recettes	31399170	1455999957	46,4%	16091783	38644335	103%	32110016	54018	29%	85666023	259296248	37	454904184	110858385	24
2. Dépenses															
Dépenses d'exploitation	92815316	75438365	81,3	66432666	51899205	78%	64748485	59755519	92%	79721450	53323804	67%	66432666	51899205	78%
Contribution aux budget de l'État	22337805	9003790	40,36%	19576986	5308947	27%	16330500	6463346	40%	48348621	2834526	67%	19576986	5308947	27%
Approvisionnement													-		
Dettes divers antérieures	**5288250**	**9889711**	**187%**	**14610363**	**8127867**	**56%**	**16151781**	**10050242**	**62**	**14765269**	**13028944**	**88%**	**14610363**	**8127867**	**56%**
Dépenses d'investissement	**182612491**	-	-	**353852865**	**44164047**	**12**	**241798087**	**11313430**	**5%**	**116444071**	**27402551**	**24%**	**353852865**	**44164047**	**12%**
Dépense fin période	**200308**	**1919100**	**958.1%**	**454472880**	**109500067**	**24**	**904803**	**10264185**	**1134%**	**16837**	**319625**	**1898%**	**454472880**	**109500067**	**24%**

De la lecture de l'évolution des états d'exécution de budgets (d'investissement et de trésorerie) de la RÉGIDESO ci-haut présentés, il y a lieu de mentionner ce qui suit :

- au niveau de budget d'investissement, l'on observe que les efforts sont plus concentrés au maintien de l'existant qu'au projet de développement. Une note particulière est à épingler au cours des années allant 2015 à 2016 où l'on assiste à la réalisation d'un projet de taille en l'occurrence de la construction de l'usine de production d'eau de Mbuji maayi et le renouvellement des équipements des usines de Ndjili, Lukunga et de Lukaya, à Kinshasa dont les retombés en termes des recettes s'observent depuis 2017 ;
- au niveau de budget de trésorerie, l'on constate un faible niveau de recouvrement des créances sur les instances officielles et que les ressources internes tendent à prendre le pas sur l'appui budgétaire provenant des partenaires externes et de l'Etat[154].

4.2. Les indicateurs financiers de la RÉGIDESO

4.2.1. Tableau III. Bilan pluriannuel de la RÉGIDESO de 2014 à 2018 exprimé en $ USD

Années Element	2014 Montant	2015 Montant	2016 Montant	2017 Montant	2018 Montant
ACTIFS					
VIN	215352828.64	237850368.64	2771183257.37	302410086.72	91900816.41
VE	18899615.01	210098007.72	18607184.43	17968303.26	25171869.48
VR	150589624.08	189383367.81	215819468.13	179429050.81	381853921.21
VD	1299606.86	855506.14	945884.59	10517723.23	8472845.09
TOTAL ACTIF	**386141674**	**449187200.31**	**5125557994.51**	**510325164.02**	**13348899452.19**
PASSIF					
F.P	(9305877.02)	(8892799.45)	(46189529.72)	(47995865.31)	(715164512.68)
EDLMT	188725012.74	115305189.80	96390053.48	900175.51	191261857.55
DCT	206722538.87	342774860.05	945884.59	372311724.20	428473081.95
TOTAL PASSIF	**386141674**	**449187200.31**	**5125557994.51**	**510325164.02**	**13348899452.19**

Sources : Élaboré à partir des états financiers de la Régideso de 2014 à 2018

On note à la suite de la lecture de ce bilan condensé pluriannuel que la structure de l'actif et celle du passif ont globalement affiché une tendance haussière, nonobstant certaines évolutions en dents de scie constatées d'ici et là dans certaines rubriques.

4.2.2. Tableau Évolution de fonds de roulement de la Régideso

Il existe deux manières de calculer le fond de roulement. Ces deux manières sont : la méthode du haut de bilan et méthode du bas de bilan. C'est par la méthode du haut de bilan qui est déterminée par la différence entre les capitaux permanents (CP) et les valeurs immobilisées (VI) alors que la méthode du bas du bilan, est déterminée, elle par la différence entre les valeurs circulantes (VC) et les dettes à court terme (DCT).

Années Eléments	2014 Montant	2015 Montant	2016 Montant	2017 Montant	2018 Montant
C.P(1)	179419135.72	106412390.96	46189529.72	1380013439.82	715164512.68
V.I.M (2)	215352828.64	237850368.64	27183 257.37	302410086.72	91900816.41
F.R.N	-35933692.92	-131437978.4	-169006272.35	1077603353.10	623263696.27
VC	170788845.95	2111336881.67	235372537.14	207915077.30	1242998635.78
DCT	206722538.87	342774860.05	945884.59	372311724.20	428473081.95
TOTAL PASSIF	**-35933692.92**	**-131437978.4**	**-169006272.35**	**1077603353.10**	**623263696.27**

Sources : Élaboré à partir des états financiers de la RÉGIDESO **de 2014 à 2018**

Le fonds de roulement net est positif pour 2017 et 2018. Par contre, il est négatif pour les autres années d'exploitation. Ce qui atteste de la rupture de l'équilibre financier de l'entreprise est rompu pour les années 2014, 2015 et 2016**.**

4.2.2. Tableau VI. Détermination des besoins en fonds de roulement de la RÉGIDESO.

Le besoin en fonds de roulement est obtenu à partir de la différence entre les valeurs d'exploitation et les dettes d'exploitation. Autrement dit, que ce besoin en fonds de roulement est obtenu par la différence entre l'actif circulant (valeurs d'exploitation + valeurs réalisable) et le passif circulant (ressources cycliques.

Années Rubriques	2014 Montant	2015 Montant	2016 Montant	2017 Montant	2018 Montant
V.E (1)	18899615.01	210098007.72	18607184.43	17968303.26	25171869.48
VR (2)	150589624.08	189383367.81	215819468.13	179429050.81	381853921.21
Emplois cycliques (3)	**163489239**	**210481375.5**	**234426652.56**	**19837354.07**	**407025790.69**
Ressource cycliques (4)	206722538.87	342774860.05	945884.59	372311724.20	428473081.95
BFR : (3)-(4)	**-37233299.79**	**945884.59**	**372311724.20**	**1428473081.95**	**945884.59**

Source : Élaboré à partir des états financiers de la RÉGIDESO **de 2 014 à 2018**

Ce tableau permet de constater que le besoin en fonds de roulement de la Régideso a été positif au cours des années 2015, 2016, 2017 et 2018. Ce qui signifie en d'autres termes que la Régideso avait un besoin pressent de financement pour l'année 2014, année au cours de laquelle le besoin en fonds de roulement a été négatif, en ceci que l'entreprise disposait des ressources excédentaires à même d'être recyclées.

Tableau VI. Détermination du solde de trésorerie de la Régideso

La trésorerie est déterminée de deux manières : soit par la différence entre l'actif de trésorerie et le passif de trésorerie, soit par la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement.

Années Rubriques	2014 Montant	2015 Montant	2016 Montant	2017 Montant	2018 Montant
F.R.N (1)	-35933692.92	-131437978.4	-169006272.35	1077603353.10	623263696.27
BFR (2)	**-37233299.79**	**945884.59**	**372311724.20**	**1428473081.95**	**945884.59**
TRN =(1)-(2)	**1299606.87**	**855506.10**	**29268078.79**	**851515723.23**	**444710987.53**

Sources : Élaboré à partir des états financiers de la Régideso **de 2014 à 2018**

Ce tableau permet de constater que la trésorerie de cette société a été positive pendant toute la période sous étude. Cependant, elle n'a pas la même signification pour toute la période, car en 2014, la trésorerie a été côté positivement parce que le fonds de roulement était négatif et le besoin en fonds de roulement était également négatif, mais supérieur au fonds de roulement. Ce qui n'a pas été le cas pour le reste des années dont le fonds de roulement a été supérieur au besoin en fonds de roulement.

V. APPRÉCIATION GÉNÉRALE SUR LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE DE LA RÉGIDESO ENTRE 2014 ET 2018

De l'analyse des budgets et des indicateurs de gestion contenus dans les états financiers et autres documents de la RÉGIDESO, il se révèle ce qui suit :

- la Régideso est aux prises avec des problèmes complexes et interdépendants qui ont une influence certaine sur sa performance. Les facteurs tant endogènes qu'exogènes expliqueraient cet état de choses.

Parmi les facteurs exogènes, il convient de noter les interférences des structures de l'État dans la gestion interne de l'entreprise, à travers l'ingérence des pouvoirs publics, sur la politique de la Régideso a tel

[154] RÉGIDESO, condensée des états financiers de 2015 et 2016

enseigne que celle-ci s'est inclinée sensiblement aux injonctions de l'Etat sur la marche générale de l'entreprise.

Quant aux facteurs endogènes, on peut épingler, entre autres, les difficultés liées au recouvrement des créances et à la compétence des managers. En effet, certains managers avaient une certaine vision managériale pour l'entreprise en levant des options susceptibles de contribuer à la performance future de l'entreprise. C'est le cas du management stratégique qui a été à la base de la réhabilitation des matériels de l'usine de traitement d'eau de N'djili, Lukaya et Lukunga avec les propres ressources internes de l'entreprise (autofinancement). Cette performance a permis à l'entreprise d'obtenir 11 mois sur 12 de recouvrement de créances auprès des instances officielles en 2016. Et, ce en dépit des contraintes liées à l'environnement. C'est justement le management stratégique qui a favorisé ce résultat, alors que les autres managers comptaient sur des ressources extérieures en provenance des bailleurs de fonds pour profiter de l'effet de levier et pour améliorer la situation de l'entreprise.

La réhabilitation des infrastructures a permis à l'entreprise d'améliorer la productivité de la Régideso auprès de ses clients. Aussi, nous importe-t-il de souligner en passant que d'autres managers avaient surtout privilégié une gestion sur base de caisse et donc n'ont pas eu une vision de l'avenir en exploitant les opportunités qui s'offraient à l'entreprise. De tout ceci, nous retenons que :

- des indicateurs financiers relatifs à l'équilibre financier dont le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie permettent de reconnaitre que le management financier de la Régideso a commencé à bien fonctionner à la cinquième année à partir de laquelle les fonds propres ont été supérieurs aux dettes à long et à moyen termes. Ce qui a favorisé l'autonomie financière de la société, car au cours de cette année-là, la société n'a pas été à la merci des bailleurs de fonds comme les années antérieures (2014,2015,2016 et 2017) ;
- le fonds de roulement est resté également positif. Ce qui témoigne de l'existence d'un bon management. Le besoin en fonds de roulement pour 2010 a été positif. C'est cela qui justifie que la société ait eu un besoin réel de financement pour cette année-là. En d'autres termes, les ressources d'exploitation de l'entreprise ne couvraient pas les actifs d'exploitation ;
- au sujet de la trésorerie de la société, celle-ci a également été positive pour l'année 2018. Ce qui revient à dire qu'en cas de remboursement immédiat des dettes à court terme, la société devrait s'exécuter sans aucune entrave. Des tels résultats témoignent de l'apport et l'emprise du management dans la gestion financière de l'entreprise en 2018 ;
- des indicateurs de gestion ont ainsi tourné à l'avantage des managers qui avaient une courte vue sur la gestion de l'entreprise.

De ce qui précède, on peut s'autoriser de brosser le portrait d'un manager de charme pour la Régideso devenue société commerciale et qui va caractériser les nouveaux dirigeants de cette grande entreprise dans le futur pour le bien de tous ses utilisateurs, c'est-à-dire :

- un manager leader doit avoir du charisme, de l'enthousiasme et de l'énergie que permettent d'influencer et de mobiliser une équipe et pourquoi pas, toute l'entreprise face à sa vision d'ensemble ;
- un manager qui sait concilier les réalités de l'environnement et les exigences de la gestion de l'entreprise ;
- un manager qui imprime un management fondé sur le travail en équipe dont les résultats sont obtenus par les membres se sentant tous engagés. L'interdépendance dans cet enjeu commun renforce les relations de confiance et du respect mutuel ;
- un manager qui incarne les vertus managériales et qui possède des aptitudes nécessaires à l'exercice du pouvoir qui lui est confié.

Tels sont là, certains critères qui sont susceptibles de contribuer, de manière déterminante, à l'amélioration de la gestion de Régideso aujourd'hui et demain à la grande satisfaction de toute sa clientèle disséminée à travers l'ensemble du territoire national.

CONCLUSION

Nous voici au terme de cette réflexion qui a porté sur la contribution de management stratégique dans l'analyse financière d'une entreprise. Au départ de cette étude, s'est trouvée certaines préoccupations consistant à déterminer si la situation financière de la Régideso, entre 2014 et 2018, était fonction, oui ou non de son management stratégique. Dans l'affirmative, quels ont été les facteurs non managériaux qui ont affectés la structure financière de cette entreprise pendant la période considérée ?

Au terme de ce questionnement, nous sommes arrivé au constat selon lequel du point de vue de son organisation, la structure managériale de la Régideso serait bien adaptée à tous les aléas d'une bonne productivité même si certains problèmes externes entraveraient l'activité de la Régideso. De ces facteurs on peut relever, entre autres :

- l'inexistence quasi-totale des subventions nécessaires de la part de l'Etat ;
- de nombreuses interférences des politiques publiques dans la gestion interne de l'entreprise ;
- l'absence d'un management stratégique doté d'une vision à moyen et long termes. Ce qui cloue au pilori la RÉGIDESO aux investissements de maintien quand bien même elle disposerait des possibilités de s'engager à l'agrandissement de son réseau de distribution. Ce que témoigne le budget d'investissement en provenance surtout de financement extérieur.

Tenant compte de toutes les opportunités qu'offre le secteur de distribution d'eau en RDC, nous sommes persuadé qu'un management stratégie efficace, concliliateur mais surtout imbu des vertus managériales peut aider la Régideso à relever tous les défis pour son bon fonctionnement dans l'intérêt aussi bien de ses nombreux usagers que de l'entremise elle-même.

Du point de vue de sa structure financière il y a lieu de reconnaitre que de par l'ensemble des indicateurs de gestion, la prestation de la Régideso dans la distribution de l'eau au profit des nombreux utilisateurs de ses services est loin d'être satisfaisante à cause du management de la Régideso qui a impacté négativement dans sa structure financière et a fait tel que son fonds de roulement soit positif de 2017 à 2018. Cela signifie que son management n'a pas été efficace de 2014 à 2016, c'est-à-dire à moyen terme pour devenir performante par contre, après le moyen terme. De même son besoin en fonds de roulement s'est révélé positif de 2015 à 2018, témoignant certainement que la société avait un besoin pressant de financement en 2014 année au cours de laquelle l'entreprise n'a pas eu un besoin de financement, à cause de son besoin en fonds de roulement qui était négatif. En ce qui concerne la trésorerie, elle a été positive pour toute la période sous étude, c'est-à-dire de 2014 à 2018.

BIBLIOGRAPHIE

- BARABEL Michel et MEIER Olivier, *Manageor,* Paris, 3è édition, Dunod, 2015.
- BRULHART Frank et Christophe FAVOREU, *Management d'entreprise*, Paris, Dunod, 2016.
- CAPUL Yves, *Dictionnaire des sciences sociales et de l'économie*. 2010BCC, Évaluation économique récente, Direction des études, août 2011.
- HELFER, J.P, KALIKA et ORSONI, *Management, stratégie et organisation*, Paris, 7ème éd. Vuibert Gestion, 2008.
- ILASHI UNSHENGWO Adolph, *Analyse financière*, inédit, 2016-2017.
- ISAAC Henri*, Manager la frontière vie professionnelle/vie personnel à l'ère du numérique*, personnel mai 2013, cite par OKANA politique d'entreprise UCC, 2019 inédite.
- JOHNSON Gerry, WHITTINTON Richard, SCHOLES Kevan et FRÉRY Fréderic, *Stratégique*, Paris, 9e édition, Pearson, 2011.
- Journal officiel de la RDC, loi n°80/007 portant disposition générales relative aux entreprises publique en RDC, 2007
- INETERSSYNDICALE–REGIDESO, rapport de mission effectué au Sénégal du 02 février 2008.
- Ministère de l'Énergie, lettre n° CAB.MIN-ENER/MJ/3329/ob/08 du 05/11/2008 portant politique sectorielle pour les services d'approvisionnement en eau potable des zones urbaines, Mais 2008.
- MONEUSE Denis, *Le silence des cadres*, Vuibert, 2014

- OKANA N'SIAWI LEBUN Justin, *Politique d'entreprise*, inedit, UCC, 2017.
- OKANA N'SIAWI LEBUN Justin, *Principes généraux de management*, inédit, UCC 2018.
- REGIDESO, condensée des états financiers de 2015 et 2016.
- REGIDESO états d'exécution de budget de trésorerie et investissement de 2014-2018