

M.E.S., Numéro 133, Vol. 2, mars – avril 2024

<https://www.mesrids.org>

Dépôt légal : MR 3.02103.57117

N°ISSN (en ligne) : 2790-3109

N°ISSN (impr.) : 2790-3095

---



***Revue Internationale des Dynamiques Sociales***  
***Mouvements et Enjeux Sociaux***  
*Kinshasa, mars - avril 2024*



# GOVERNANCE ET PERFORMANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES POST-REFORME DU 31 DECEMBRE 2010. Cas de l'ONATRA

par

**Albert NDJADI VODU**

**Hortense KAPINGA MUTUALE**

(Tous) Assistants et Apprenants, Faculté des Sciences Économiques et de Gestion,  
Université de Kinshasa

---

## Résumé

Ce thème sur la gouvernance et la performance des entreprises publiques post-réforme a pour objectif d'analyser la performance de la société commerciale office national de transport en sigle ONATRA, transformée depuis le 31/12/2010, selon la loi sur la réforme n°08/0087 du 07 juillet 2008.

Depuis plus de trois décennies, les entreprises publiques congolaises sont qualifiées d'éléphants blancs, des canards boiteux et cela suite à la mauvaise gouvernance. Selon le législateur, les entreprises publiques organisées par loi cadre n°78-002 du 06 janvier 1978 n'ont pas atteint les objectifs économiques et sociaux leur assignés, la plupart de ces entreprises évoluent vers la faillite et avec des investissements tendant vers le niveau zéro.

Cet état de choses est dû non seulement à la profonde détérioration du tissu économique de la République Démocratique du Congo, mais aussi au cumul et à l'association de plusieurs facteurs négatifs internes et externes, lointains et actuels, ayant contribué à la décroissance économique et sociale des entreprises publiques congolaises. Pour cette raison, leur réforme s'était imposée. Notre recherche a pour objectif d'analyser la performance de cette entreprise publique après sa réforme.

**Mots-clés :** gouvernance, performance, entreprise publique, post-reforme, ONATRA

## Abstract

This theme on the governance and performance of post-reform public companies aims to analyze the performance of the commercial company national transport office acronym ONATRA, transformed since 12/31/2010, according to the law on reform no. °08/0087 of July 7, 2008.

For more than three decades, Congolese public companies have been described as white elephants, lame ducks, due to poor governance. According to the legislator, public companies organized by framework law n°78-002 of January 6, 1978 have not achieved the economic and social objectives assigned to them, most of these companies are moving towards bankruptcy and with investments tending towards the level zero.

This state of affairs is due not only to the profound deterioration of the economic fabric of the Democratic Republic of Congo, but also to the accumulation and association of several negative internal and external factors, distant and current, having contributed to the economic decline and social security of Congolese public companies. For this reason, their reform was essential. Our research aims to analyze the performance of this public enterprise after its reform.

**Keywords :** governance, performance, public enterprise, post-reform, ONATRA

## INTRODUCTION

Le choix d'un mode de gestion des entreprises publiques peut susciter la croissance économique grâce à l'amélioration de sa gouvernance, avec un impact sur la productivité. Cela va aussi permettre une affectation plus transparente des ressources, ainsi qu'une surveillance et une direction plus efficaces des entreprises.

Un mode de gouvernance plus approprié peut également faciliter l'accès au capital, optimiser l'allocation des ressources internes et favoriser la concurrence sur le marché.

Selon des études menées au niveau de l'organisation pour la coopération et le développement, OCDE (2022)<sup>1</sup>, les entreprises publiques ont l'obligation d'opérer une distinction claire entre l'Etat actionnaire et l'Etat régulateur.

La mise en place des procédures de décision et des structures de gouvernance plus efficaces est également requise, notamment lorsqu'il faut éviter la faillite ou lorsqu'il faut procéder à des restructurations après la faillite. Pour cela, les pouvoirs publics d'un certain nombre de pays de l'OCDE se sont efforcés de réorganiser en profondeur la manière dont ils exercent leurs prérogatives actionnariales dans les entreprises publiques, mais aussi en ce qui concerne le système de gouvernance des entreprises.

OCDE révisé (2004) la référence internationale pour la gouvernance des entreprises publiques.

En effet, les façons de gérer les entreprises publiques soulèvent bon nombre de difficultés particulières qui découlent de diverses caractéristiques qui peuvent se révéler plus ou moins critiques selon les traditions administratives des pays concernés. Les leçons à tirer de programme de réforme du secteur public en cours : le degré de libéralisation des secteurs concernés ainsi que la réalité sur le terrain méritent une attention toute particulière si l'on veut protéger les entreprises contre certaines menaces, telles que la perte de leur contrôle et la faillite. La maîtrise de ces deux facteurs est fondamentale dans le contrôle managérial des dites entreprises, qu'elles soient publiques ou privées.

Les entreprises publiques congolaises sont des entités économiques qui devraient aider l'Etat dans la création de la richesse et d'emploi pour le développement socio-économique de son peuple, malheureusement, malgré la réforme, ces entreprises connaissent les difficultés qui ne leur permettent pas de jouer ce rôle, vu leur diversité, leur nombre et aussi le caractère cumulatif de ces facteurs. Le contexte économique et financier actuel ainsi que le climat d'incertitude dans lequel se trouvent, les entreprises du portefeuille exigent de managers, une rigueur de gestion plus intense.

La réflexion sur les portefeuilles en difficultés sont plus que jamais d'actualité. Les nouveaux défis auxquels, nos entreprises doivent faire face, incitent la mise en place des nouvelles pratiques managériales capables de promouvoir la bonne gouvernance qui tienne compte des intérêts de toutes les parties prenantes de la vie d'une entreprise.

La République Démocratique du Congo doit dépasser le discours du potentiel énorme de ses richesses naturelles comme gage de la relance de son économie. Elle doit passer impérativement par une réforme profonde de son système de gouvernance de ses entreprises du portefeuille considérées comme moteur de l'économie nationale dans le temps, étant entendu que la mauvaise organisation serait à la base de la mauvaise gouvernance de ces entités.

## I. DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Pour mieux réaliser notre étude, nous avons recouru aux méthodes et techniques choisies :

### 1.1. Méthode

Toute recherche scientifique est censée être réalisée suivant un cheminement adéquat et valable. En ce qui nous concerne, l'évidence et la pertinence de cette étude, nous ont poussé à faire appel à la méthode analytique et aux techniques documentaires, d'interview.

- La méthode analytique ; nous a permis de nous baser sur certains documents de l'office national de transport, tels que les états des lieux, les états financiers, le plan de redressement actuel et autres documents comptables de synthèse afin de procéder à l'analyse et de démontrer que la réforme des entreprises publiques n'a pas permis à celle-ci de devenir performante.
- La technique documentaire : nous a permis de consulter les différents ouvrages existant sur cette matière et autres documents en rapport avec notre thème d'étude et utile à la réalisation de la présente étude ;

<sup>1</sup> OCDE, Rapport intitulé la gouvernance des entreprises publiques, panorama des pays membres de l'OCDE, 2022

- La technique d'interview : nous a servi à obtenir des informations complémentaires à l'aide des entretiens avec certains responsables œuvrant au sein de l'office national de transport, en sigle ONATRA.

## II. CONCEPT DE GOUVERNANCE

Selon Zogning, F. et Dofour, M. (2018)<sup>2</sup>, la gouvernance est une notion centrale dans nos sociétés contemporaines, et tout particulièrement lorsqu'il s'agit de gouvernance dans le cadre de la gestion de l'entreprise qui regroupe l'ensemble des relations entre les dirigeants de l'entreprise et son organe de gouvernance avec les actionnaires d'une part, et les autres parties prenantes d'autre part, et ce dans l'objectif de création de valeur et/ou de la richesse. Apparu à la suite des plusieurs problèmes dans les années 2000, le concept de gouvernance d'entreprise s'est répandu très rapidement à l'échelle mondiale. La bonne gouvernance est ainsi devenue un élément indispensable pour la création de la valeur et l'amélioration de gestion d'entreprise en donnant confiance aux investisseurs étrangers et nationaux.

### 2.1. Élément de définition

Pour Hermet, G. et al (2005)<sup>3</sup>, la gouvernance est un ensemble des mesures ayant pour objectif d'assurer le bon fonctionnement d'un Etat, d'une institution ou d'une organisation, qu'elle soit publique ou privée, régionale, nationale ou internationale. Et cela nécessite la mise en place d'un système d'information et de surveillance permettant le contrôle permanent de la mise en application des règles stratégiques et des formes organisationnelles de ces organisations et institutions concernées.

### 2.2. La bonne gouvernance

Par *bonne gouvernance*, nous n'entendons pas définir « un modèle normatif de gouvernance pour toutes les organisations du secteur public » car chacune d'entre elles a une structure juridique et une culture spécifique, de missions qui lui sont propres.

Cependant, il nous est possible de dire qu'une bonne gouvernance qui ne viole pas les sept grands principes fixés dans le cadre d'ISO 2600<sup>4</sup> (redevabilité, transparence, comportement éthique, reconnaissance des intérêts des parties prenantes, respect du principe de légalité, prise en compte des normes internationales de comportement et le respect des droits de l'homme).

Le concept de bonne gouvernance dans les administrations publiques issue de théorie microéconomique et de la science administrative anglo-saxonne, la notion de « bonne gouvernance » a été diffusée dans les années 1990 par la banque mondiale comme la condition nécessaire de politique de développement.

### 2.3. Rôle de la gouvernance dans les organisations

La gouvernance a pour rôle de fournir les orientations stratégiques, de s'assurer que les objectifs sont atteints, que les risques sont gérés de manière adéquate et que les ressources sont utilisées dans un esprit responsable.

D'après Gouiaa, R et Zogning, F. (2021)<sup>5</sup> la gouvernance veille en priorité au respect des intérêts des citoyens, des pouvoirs publics, des partenaires, des actionnaires etc.

Après l'analyse de la théorie sur la gouvernance, il sied de dire que la gouvernance ou la bonne gouvernance permet aux acteurs d'avoir une vue d'ensemble de ses objectifs et de mettre en place des stratégies pour atteindre ces objectifs, elle doit favoriser la cohésion en respectant les intérêts de toutes les parties prenantes et assurer le bon fonctionnement de l'organisation dans son environnement.

<sup>2</sup> ZOGNING.F. et DOFOUR.M. *Gouvernance et performance : une perspective internationale*, éditions JFD. Montréal (Québec), 2018, p.286

<sup>3</sup> HERMET. G. et alii, *La gouvernance un concept et ses applications*, éditions, KARTHALA.2005, pp.5-6.

<sup>4</sup> ISO2600, Sept grands principes de la bonne gouvernance énoncés dans les guides de gouvernance du *Club Ddep à prendre le Travail*.

<sup>5</sup> GOUIAA, R et ZOGNING, F., *Gouvernance et innovation*, éditions JFD, Montréal (Québec), 2021, P.202

« Le terme gouvernance désigne un processus, une orientation, un mode de gestion ou encore une façon de coordonner, de collaborer, d'établir des partenariats », une bonne gouvernance réduit les risques de l'activité de l'entreprise.

### III. PERFORMANCE

Les évolutions géographiques et les innovations technologiques conduisent aux mutations sans précédent qui déstabilisent les objectifs de l'entreprise. Sous peine de disparaître, l'entreprise est appelée à l'observation en permanence l'évolution de toutes les variables environnementales afin de répondre et de mettre en place une entreprise différente pour un avenir performant et prospère. Le rôle des dirigeants de l'entreprise est celui de relever quatre défis.

Selon Supizet, J.<sup>6</sup>, un défi managérial, un défi économique, un défi social, un défi environnemental (sociétal), imposent un esprit de compétiteur. C'est la raison pour laquelle, les dirigeants responsables doivent s'inspirer des pratiques de la compétition sportive qui relève de la même logique de la compétition économique. La finalité d'une entreprise est donc de produire la satisfaction de façon équilibrée pour toutes les parties prenantes en faisant converger les intérêts particuliers vers l'intérêt général.

#### 3.1. Définition

Selon le dictionnaire français Larousse (2019), le mot performance peut signifier l'exploit, une réussite remarquable obtenue dans un domaine particulier, pour une personne, une équipe, un groupe etc. ; pour une entreprise ou un salarié, est dit performant s'il est efficace et efficient en fonction des moyens adéquats, aux moindres coûts.

#### 3.2. Les termes connexes de la performance.

Il y a quelques termes connexes de la performance, tels que l'efficacité, l'efficience, la productivité et le rendement.

##### a) Efficacité

D'après Isabelle, Calme et alii, une action est efficace si les objectifs sont atteints par l'entreprise. L'efficacité décrit la capacité d'une personne, d'un groupe ou d'un système à arriver à ses buts qu'on lui a fixés. Etre efficace serait donc de produire des résultats escomptés et réaliser des objectifs fixés.

##### b) Efficience

Pour Philippe Camus, l'efficience implique en plus de la notion rendement, il faut être efficace en combinant au mieux les moyens alloués, produire la qualité demandée en optimisant le coût. L'efficience désigne le fait pour une entreprise de réaliser ses objectifs avec le minimum de moyens engagés possibles.

##### c) la productivité

La productivité est définie comme étant le rapport en volume entre la production d'un service et les ressources mises en œuvre pour obtenir un bon résultat, elle constitue une sorte de mesure de l'efficacité.

##### d) le rendement

Le rendement fait allusion à la production évaluée par rapport à une norme, à une unité de mesure et/ou aux grandeurs. Selon Bourguignon<sup>7</sup>, définit la performance en ces termes : « en matière de gestion, la performance, c'est la réalisation des objectifs organisationnels ».

#### 3.3. Lien entre la gouvernance et la performance.

La théorie de l'agence présume que la performance des firmes est le fruit de leurs choix organisationnels. Dans le cadre théorique, il est clairement démontré que les mauvaises performances des firmes résultent essentiellement des raisons internes à l'organisation, c'est-à-dire des dirigeants et leur incitation à bien gérer l'entreprise conditionnent ses résultats. Avant de faire

<sup>6</sup> SUPIZET J., *Le management de la performance durable*, Edition d'organisation, Paris 2002, pp 1-2

<sup>7</sup> BOURGUIGNON, *Perception de notion de performance*, édition SOGBOSISI, Paris, 1998

une analyse des résultats, il faut d'abord, la connaissance approfondie des spécificités de l'entreprise en vue d'apprécier leur rentabilité. La performance est un facteur nécessaire pour la pérennité d'une entreprise. C'est un indicateur clé dans l'atteinte des objectifs fixés selon le plan prévu. Dans cette perception : la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation. Cette dernière est déterminante et c'est elle qui impose ses exigences aux systèmes sociaux.

#### IV. ENTREPRISE PUBLIQUE

##### 4.1. Définition

Il existe dans la littérature plusieurs définitions du terme entreprise. En OHADA<sup>8</sup>, définit l'entreprise comme étant une organisation hiérarchisée dont le but est de produire les biens et service marchands, en mettant en œuvre des moyens humains, matériels et financiers tout en respectant l'objectif de la profitabilité, qui est à la base de service. Cette définition est celle retenue par la comptabilité générale.

Pour Mpoy Kadima, G.<sup>9</sup>, le portefeuille ou l'entreprise publique est l'ensemble des titres détenus par l'Etat, représentatif du droit de propriété ou de copropriété de l'avoir social de différentes entreprises, et du droit de créance découlant du prêt consenti par l'Etat aux émetteurs des titres, dans le cadre d'un appel public à l'épargne.

D'après le Journal Officiel du 12 juillet (2008)<sup>10</sup>, est une :

- a) entreprise du portefeuille de l'Etat, toute société dans laquelle, l'Etat ou toute autre personne morale de droit public détient la totalité du capital social ou une participation.
- b) entreprise publique, toute entreprise du portefeuille de l'Etat dans laquelle l'Etat ou toute autre personne morale de droit public détient la totalité ou la majorité absolue du capital social.

##### 4.2. Rôle de l'entreprise

Il sied de signaler que l'entreprise joue plusieurs rôles dans son fonctionnement. Ainsi toute entreprise est appelée à remplir ses différents rôles dans la société.

###### 1) Rôle social

L'entreprise vend des biens et services et distribue aussi des revenus, tels que les salaires, les dividendes et donne des moyens nécessaires pour permettre l'existence des individus dans la société en donnant le pouvoir d'achat, lequel sera ensuite utilisé sur le marché des biens et services.

###### 2) Rôle financier

L'entreprise est un maillon d'une longue chaîne de paiement successif qui va de la distribution à la production. Toute à la fois client et fournisseur.

###### 3) Rôle économique

En produisant des biens et services pour un marché, l'entreprise satisfait les besoins de la communauté et met en valeur les richesses de la nation en mettant en relation les différents agents économiques etc.

#### V. REFORME

Le concept de réforme est énoncé par la loi n°08/007 du 07 juillet 2008 portant dispositions générales relatives à la transformation des entreprises publiques. Les entreprises publiques organisées par la loi-cadre n°78-002 du 06 janvier 1978 n'ont pas atteint les objectifs économiques et sociaux leur assignés.

Pour cette raison, leur réforme s'impose. Celle-ci s'inscrit dans le cadre du programme général de redressement macroéconomique et sectoriel conçu et conduit par le gouvernement de la République. Ce cadre avait pour objectif de créer un environnement institutionnel susceptible d' :

<sup>8</sup> FOTSO, D., *Comptabilité générale*, 2<sup>ème</sup> édition, Editions FOTSO, Yaoundé, 2000, p.7

<sup>9</sup> MPOY KADIMA G., *Les entreprises publiques en RDC*, éditions L'Harmattan, Paris, 2019, p.119

<sup>10</sup> Journal officiel de la RDC, numéro spécial du 12 juillet 2008



- insuffler une dynamique nouvelle aux entreprises du portefeuille en vue d'améliorer leur potentiel de production et de rentabilité ;
- de faciliter à bref délai les désengagements de l'Etat des entreprises du secteur marchand ;
- de contribuer à la mise en place d'un droit conforme aux principes universels de bonne gouvernance ;
- de contribuer au renforcement de la compétitivité des entreprises et de l'ensemble de l'économie nationale.

### 5.1. Définition

Etymologiquement, le concept *réforme* qui tire son origine du latin *reformare* est polysémique puisqu'il signifie à la fois : « reconstituer », réformer à nouveau », et réaliser « l'amélioration » la réforme serait en réalité le changement apporté à une entité avec objectif de l'améliorer

Dans les pays socialistes européens, les réformes économiques sont des mesures qui concernent les tentatives d'adaptation et de restructuration. Une réforme est différente de la révolution tout simplement parce qu'elle s'inscrit dans le cadre des institutions existantes<sup>11</sup>.

### 5.2. Objectifs de réforme

Il y a quatre (4) objectifs qui ont conduit à la réforme des entreprises du portefeuille :

- 1) Insuffler une dynamique nouvelle dans les entreprises du portefeuille pour améliorer leur potentiel de production ainsi que leur rentabilité, améliorer la qualité du service rendu à la population et contribuer au renforcement de la compétitivité de ces entreprises et de l'ensemble de l'économie ;
- 2) Réduire la taille de l'Etat dans l'économie, et de renforcer son rôle normatif et régulateur ;
- 3) Rendre le climat propice aux investisseurs et permettre au secteur privé de jouer le rôle moteur de la croissance économique et du développement du pays ;
- 4) Alléger la charge du Trésor public.

### 5.3. Evolution de la réforme

Les études réalisées par COPIREP <sup>12</sup> et qui ont porté sur un état des lieux des entreprises congolaises ont révélé les aspects suivants :

- 1) Sur le plan technique une situation préoccupante dans quasiment toutes les entreprises publiques et/ou du portefeuille.
- 2) Sur le plan opérationnel, la situation des entreprises publiques se caractérise d'un faible taux de disponibilité des équipements, suivi d'une baisse du niveau de production et une détérioration des principaux indicateurs d'exploitation ;
- 3) S'agissant de leur situation financière ; il ressort de ces états de lieux que des entreprises publiques peuvent être classées en trois groupes suivants :
  - Les entreprises relativement saines : caractérisées de manière générale par le maintien de leurs équilibres financiers fondamentaux,
  - Les entreprises en difficulté : qui en règle générale ont un fonds de roulement négatif, une liquidité généralement en deçà du seuil minimum admissible et une rentabilité faible ;
  - Les entreprises en faillite non déclarées : qui ont des capitaux propres négatifs et n'ont quasiment plus d'activités, le niveau de leurs capitaux est tombé en deçà du seuil autorisé de 50% du capital social.
- 4) Sur le plan organisationnel et des ressources humaines, les états des lieux des entreprises indiquent des structures organiques pour la plupart déséquilibrées quand l'on considère la

<sup>11</sup> MPOY, (G). Dans Banque mondiale et la réforme des entreprises publiques congolaise (RDC) : une analyse critique des enjeux politiques, économiques et sociaux, édition L'harmattan, Paris, 2015, p.11

<sup>12</sup> COPIREP : Rapport sur les états des lieux du portefeuille congolais du 08 mars 2022



nature de leurs activités, des fonctions administratives souvent dominantes par rapport aux fonctions techniques, inadéquation remarquable des ressources humaines dans la quasi-totalité des entreprises. Il existe une inadéquation remarquable des ressources humaines à deux niveaux, en ce qui concerne notamment les effectifs totaux du personnel administratif pléthorique face à un personnel technique insuffisant, la productivité est très généralement faible au regard du niveau de la production de ses entreprises.

5) Au niveau de la situation juridique, pratiquement toutes les entreprises publiques sont en conformité aux lois et règlements des secteurs dans lesquels elles évoluent.

### 5.3.1. Situation de l'ONATRA SA

Depuis la transformation de l'ONATRA SA en société commerciale, la situation semble encore comme celle de l'avant réforme, selon les commentaires de quelques agents interviewés, après la réforme est égale avant la réforme.

La transformation de l'office national des transports, en sigle ONATRA SA, avec le même rythme de travail, la même structure organisationnelle, le même système de gouvernance ne pouvaient aucunement favoriser la performance ni la compétitivité de cette entreprise. Il sied de dire que l'absence totale d'une stratégie managériale devant conduire à la bonne gouvernance, comme ça été le cas avant la transformation ; la mauvaise gouvernance de cette entreprise continue de faire son chemin, 13 ans après.

Nous comprenons dans ce cas que l'Etat, le gouvernement n'ont pas en amont procédé à un diagnostic complet des difficultés dont souffrait l'office national des transports en sigle ONATRA SA avant sa transformation et n'a donc pas mis sur pied les formalités et processus à suivre pour la transformation réelle de cette entreprise en société par action. Il est à noter que dans le processus de transformation des entreprises publiques, l'aspect stratégique et celui de la gouvernance partenariale n'ont pas été pris en compte. La plupart des entreprises publiques, y compris l'ONATRA SA, évoluaient vers la faillite et avec des investissements tendant vers le niveau zéro.

L'analyse des données sur les états financiers de l'ONATRA SA montre que sur le plan économique, la productivité n'a pas connu une croissance notable.

Il va de même que la contribution de l'ONATRA SA à l'économie du pays n'a pas été significative depuis sa transformation :

### 5.3.2. L'analyse de synthèse des états financiers 2021.

Nous communiquons les grandes lignes ci-après de l'économie des états financiers qui présentent la photocopie de l'entreprise au 31 décembre 2021 au regard de l'enregistrement chronologique et séquentiel de l'ensemble des opérations financières liées à son activité.

**Tableau 5.1 : Bilan consolidé de l'exercice 2024**

BILAN CONSOLIDE AU 31/12/2021 (EN CDF)					
Poste d'Actif		2021	%	2020	%
1	Actif immobilier	4 110 909 311 025,56	84,54	4 158 700 429 877,09	93,72
2	Actif circulant	702 279 658 938,97	14,44	243 349 838 446,14	5,47
3	Trésorerie d'actif	38 113 792 138,07	0,78	25 037 067 041,57	0,56
4	Ecart de conversion d'actif	11 451 458 019,48	0,24	11 033 688 044,51	0,25
<b>Total</b>		<b>4 8662 754 221 124,91</b>	<b>100,00</b>	<b>4 448 121 023 404,35</b>	<b>100,00</b>
Poste du passif		2021		2021	
1	Ressources stables	3 782 508 468,31	77,79	3 909 773 129 751,12	87,90
2	Passif circulant	1 033 701 609 952,62	21,26	493 795 823 587,31	11,10
3	Trésorerie du passif	34 887 740 867,15	0,72	31 550 224 600,12	0,71
4	Ecart de conversion d'actif	11 658 113 836,83	0,24	13 001 845 465,80	0,29
<b>Total</b>		<b>4 8662 754 223 124,91</b>	<b>100,00</b>	<b>4 448 121 023 404,35</b>	<b>100,00</b>

Source : ONATRA SA

#### - L'actif

Le total bilantaire de ces états financiers se situe à CDF 4. 862.754. 221.124,91 contre CDF 4.448.121.023. 404,35 en 2020 et l'actif immobilisé prédomine avec 84,54%.

En ce qui concerne l'actif circulant, les clients représentent CDF 528.375.053.124,11 soit le très faible niveau de la trésorerie-actif, c'est-à-dire CDF 38.113.792.138,07 soit 0,78% explique la faible capacité de la société à faire face aux échéances immédiates, dont notamment la liquidation des salaires et le remboursement des crédits.

#### - Le passif

A travers la présentation du passif, on constate que l'équilibre financier minimum est rompu car les ressources stables avec CDF 3.782.506.758.468,31, soit 77,79% du total ne couvrent pas l'actif immobilisé (CDF 4.110.909.311.025,56), soit 84,54%. Par conséquent, l'entreprise exprime un grand besoin en fonds de roulement dans la mesure où elle doit faire recours régulièrement aux ressources non stables pour financer l'exploitation.

Ceci se vérifie également par le fait que le passif circulant (CDF 1.033.701.609.925,62) dont les fournisseurs d'exploitation se situent à 43.972.557.969,81, ne soit pas absorbé par la réalisation de l'actif circulant (CDF 702.279.658.938,97).

La trésorerie-passif de CDF 34.887.740.867,15) comprend les emprunts contractés échus non payés auprès de la BGFibnak, la RAWbank, la FBN bank..... ainsi que les encours à échoir en 2022 sur les prêts bancaires et les découverts.

La balance de la trésorerie actif (CDF 38.113.794.138,07) avec la trésorerie-passif (CDF 34.887.740.867,15) dégage une trésorerie nette positive de CDF 3.226.053.27,92 du fait que l'Etat congolais nous doit (CDF 413.994.742,200) qui représente l'équivalent de (USF 207.000.000).

#### - Du résultat au 31 décembre 2021

L'exercice 2021 s'est clôturé avec un résultat négatif de CDF 200.971.123.127,38 contre 209.242.717.890,38 en 2020, d'où une augmentation de l'ordre de CDF 8.271.594.763 due d'une part à l'effet de la stagnation du chiffre d'affaires et d'autre part aux charges relatives aux crédits bancaires à la non compression d'autres charges non prioritaires.

#### 5.3.3. Synthèse des états financiers 2022

Ici, nous communiquons les grandes lignes ci-après de l'économie des états financiers qui présente la photocopie de l'entreprise au 31 décembre 2022, au regard de l'enseignement chronologique et séquentiel de l'ensemble des opérations financières liées à son activité.

Tableau V.2: Bilan consolidé de l'exercice 2022

BILAN CONSOLIDE AU 31/12/2021 (EN CDF)					
Poste d'Actif		2021	%	2020	%
1	Actif immobilier	4 144 747 579 386,75	83,04	4 151 986 116 156,45	84,73
2	Actif circulant	821 760 551 622,63	16,46	700 288 326 492,64	14,29
3	Trésorerie d'actif	17 072 540 087,78	0,34	36 385 745 761,66	0,74
4	Ecart de conversion d'actif	7 906 411 089,11	0,16	11 648 850 770,38	0,24
<b>Total</b>		<b>4991 487 082 186,27</b>	<b>100,00</b>	<b>4 900 309 039 183,96</b>	<b>100,00</b>
Poste du passif		2021		2021	
1	Ressources stables	3 811 458 715 323,57	76,36	3 816 388 826 142,62	77,88
2	Passif circulant	1 155 200 442 128,43	23,14	1 039 312 961 259,61	21,21
3	Trésorerie-passive	16 073 415 202,08	0,32	31 735 411 362,62	0,65
4	Ecart de conversion d'actif	8 754 509 532,19	0,18	12 871 810 419,11	0,26
<b>Total</b>		<b>4 991 487 082 186,27</b>	<b>100,00</b>	<b>4 900 309 009 183,96</b>	<b>100,00</b>

Source : ONATRA SA

#### - L'actif

Le total bilantaire de ces états financiers se situe à CDF 4.991.487.082.186,27 contre CDF 4.900.309.039.083,96 en 2021 et l'actif immobilisé prédomine avec 83,04%

En ce qui concerne l'actif circulant, les clients représentent CDF 579.102.399.480,49 contre CDF 527.544.926.063,61 en 2021.

Le très faible niveau de la **trésorerie**, c'est-à-dire CDF 17 072 540 087,78 soit 0,34% explique la faible capacité de la société à faire face aux échéances immédiates, dont notamment la liquidation des salaires et le remboursement des crédits.

#### - Le passif

A travers la présentation du passif, on constate que l'équilibre financier minimum est rompu car les **ressources stables avec CDF 3.811.458.715.323,57** soit 76,36% du total ne couvrent pas l'actif immobilisé (CDF 4.144.747.579.386,75), soit 83,04%. Par conséquent, l'entreprise exprime un grand besoin en fonds de roulement dans la mesure où elle doit faire recours régulièrement aux ressources non stables pour financer l'exploitation.

Ceci se vérifie également par le fait que le passif circulant (CDF 1.155.200.442.128,43) dont les fournisseurs d'exploitation se situent à 48.111.090.851,10, ne soit pas absorbé par la réalisation de l'actif circulant (CDF 821.760.551.622,63).

La **trésorerie-passif** de (CDF 16.073.415.202,08) comprend les emprunts contractés échus non payés auprès de la BGFibnak, la RAWbank, la FBN bank..... ainsi que les encours à échoir en 2022 sur les prêts bancaires et les découverts.

La balance de la trésorerie-actif (CDF 17.072.540.087,78) avec la trésorerie-passif (CDF 16.073.415.202,08) dégage une trésorerie nette positive de CDF 3.226.053.27,92 du fait que l'Etat congolais doit (CDF 413.994.742,200) qui représente l'équivalent de (USF 207.000.000).

## 2. Du résultat au 31 décembre 2022

L'exercice 2022 s'est clôturé avec un résultat négatif de CDF 139.873.201.308,40 contre 163.621.952.005,11 en 2020, d'où une diminution de l'ordre de CDF 23.748.750.696,71 due d'une part à l'effet de l'augmentation du chiffre d'affaires de l'ordre de CDF 186.931.848.153,51 contre CDF 148.569.571.713,36 en 2021.

## CONCLUSION

Nous concluons par notre analyse que l'initiative de la transformation de l'ONATRA SA en société commerciale n'avait pas été murie, ni bien préparée en amont et qu'elle n'était pas du tout une réforme de fond, mais plutôt une réforme de forme de ses entreprises publiques. C'est une réforme qui n'a pas tenu compte des points de vue des autres parties prenantes de l'entreprise. Après l'analyse de plusieurs rapports des experts chargés pour dresser les états des lieux, il ressort que la transformation intervenue le 31/12/2010, à ce jour n'a rien produit du concret. La société ONATRA SA n'est ni compétitive ni performante.

Toutefois, une autre analyse montre que l'enclenchement et le démarrage réel de la réforme ont été perturbés par le fait que le législateur a procédé juridiquement à la transformation de l'entreprise sans que celle-ci n'ait terminé, au 31/12/2010, le processus de détermination de sa situation patrimoniale, c'est-à-dire sans avoir bouclé son bilan, afin d'ouvrir le nouveau bilan, suivant son nouveau statut de société commerciale, donc, il se pose toujours un problème de l'absence de la bonne gouvernance.

L'analyse de quelques synthèses des états financiers vient encore nous montrer que l'ONATRA SA, possède de des résultats négatifs depuis sa transformation en société commerciale.

Une autre analyse nous montre qu'au moment de la transformation, cette entreprise était considérée, soit comme un canard boiteux, soit comme une entreprise en faillite. Au moment de la transformation l'ONATRA SA avait aussi une dette sociale importante au point que cette dette sociale demeure jusqu'à ces jours, dont 14 ans après. Selon COPIREP, la facture sociale globale dans cette entreprise est chiffrée à plusieurs millions de dollars américains. Au regard de nos analyses sur les différents rapports et autres documents tels que les états financiers, il est démontré à l'évidence que les entreprises du portefeuille ne sont ni performantes ni compétitives, la gouvernance post réforme est restée la même qu'avant la réforme. Certains responsables affirment que la situation de l'ONATRA SA avant la réforme de 2010 était encore un peu plus mieux que celle après réforme de 2010, 14 ans après.

**BIBLIOGRAPHIE**

- BOURGUIGNON, *Dans perception de notion de performance*, Paris, édition SOGBOSISI, 1998.
- COPIREP : Rapport sur les états de lieux du portefeuille congolais du 08 mars 2022.
- FOTSO D., *Comptabilité générale*, Yaoundé, 2<sup>ème</sup> édition, Editions FOTSO, 2000.
- GOUIAA, R. et ZOGNING, F., *Gouvernance et innovation*, Montréal (Québec), éditions JFD, 2021.
- HERMET, G. et alii, *La gouvernance un concept et ses applications*, Paris, Karthala, 2005.
- Journal officiel de la RDC, Numéro spécial du 12 juillet 2008.
- MPOY KADIMA G., *Banque mondiale et la réforme des entreprises publiques congolaise (RDC) : une analyse critique des enjeux politiques, économiques et sociaux*, Paris, L'Harmattan, 2015.
- MPOY KADIMA G., *Les entreprises publiques en RDC*, Paris, L'Harmattan, 2019.
- OCDE, Rapport intitulé la gouvernance des entreprises publiques, panorama des pays membres de l'OCDE, 2022.
- SUPIZET J., *Le management de la performance durable*, Paris, Edition d'organisation, 2002.
- ZOGNING, F., et DOFOUR, M., *Gouvernance et performance : une perspective internationale*, éditions JFD. Montréal (Québec), 2018.