M.E.S., Numéro 143, Septembre – Octobre 2025
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, septembre - octobre 2025

PRATIQUES DE GESTION FINANCIERE DANS LES PETITES ENTREPRISES DE KINSHASA

par

Serge NDOMBE MOYO
Bill BIATIAKANA LUMUENI
Assistants - chercheurs et Doctorants

Jérémie MAOLE NKOLOMONYI
Chercheur et Apprenant en D.E.S

(Tous) *Département de Gestion des Entreprises et Organisation du Travail, Université de Kinshasa*

Résumé

L'objectif de cette réflexion consiste à démontrer que les petites entreprises sont assujetties à des risques (commerciaux et financiers) plus importants que les grandes entreprises. Par conséquent, elles ne pourraient pas totalement avoir les mêmes critères d'évaluation pour les décisions d'investissement et de financement, ils devront donc être adaptés pour tenir compte du risque accru ; ce type de firme est plus vulnérable aux aléas de l'environnement d'entreprises que les grandes entreprises ; et ces petites entreprises utilisent les pratiques de gestion financière appropriées à leur catégorisation. Pour arriver à ses objectifs, l'étude a recouru à la méthode d'enquête afin d'identifier les pratiques de gestion financière adoptées par les petites entreprises de Kinshasa, et à la technique documentaire pour poser le fondement théorique.

Mots - clés *: pratiques de gestion financière, petites entreprises.*

Abstract

The objective of this research is to demonstrate that small enterprises are subject to greater risks (commercial and financial) than large companies, therefore, they could not completely have the same evaluation criteria for investment and financing decisions, they will therefore have to be adapted to take into account the increased risk; this type of firm is more vulnerable to the vagaries of the business environment than large companies; and that these small businesses use financial management practices appropriate to their categorization. To achieve the goal, we used the survey method to identify the financial management practices adopted by small businesses in Kinshasa, and the documentary technique to lay the theoretical foundation.

Keywords *: Financial management practices, small enterprises.*

INTRODUCTION

De par leur fragilité et leur taille, les petites entreprises ont plusieurs défis à relever. Elles doivent, grâce à l'exploitation de leurs activités, dégager des cash-flow pour rémunérer les membres du personnel, les propriétaires et remplir leurs obligations vis-à-vis des pouvoirs publics. Pour se maintenir à côté des grandes entreprises qui ont acquis une grande expérience, elles doivent posséder une force de travail capable d'innover en vue de fournir des produits et services capables de fidéliser les clients, tout en continuant à prendre des décisions d'investissement et de financement. Ainsi, le propriétaire-gestionnaire de ce type de firme dira qu'il joue pleinement son rôle.

A propos de décisions financières, il est à souligner que certains chercheurs en finance d'entreprise se sont interrogés sur l'applicabilité de la théorie financière classique à l'entreprise de petite taille.

Cet intérêt est toutefois relativement récent, les premières études sur le sujet datant de la fin des années 70. En effet, on retrouve à travers la littérature deux courants de pensée (Allard, 1999).

La première catégorie d'auteurs, dont Brophy et Shulman (1992), soutiennent que les décisions en termes d'investissement ou de financement reposent sur les mêmes bases théoriques et sur les mêmes critères de décision, que ce soit dans une entreprise de grande ou de petite taille. Il est à noter, selon Allard (1999), que ces auteurs adoptent un point de vue purement théorique, n'ayant pas testé leurs hypothèses dans les entreprises.

D'autres chercheurs de ce groupe reconnaissent davantage les spécificités de l'entreprise de petite taille. Ces spécificités agissent pour qu'on ne puisse directement appliquer les principes de gestion financière classique dans les entreprises de petite taille. Ils doivent être adaptés au contexte de ces types de firme.

Le raisonnement logique et théorique sous-jacent à la gestion financière n'a toutefois pas été remis en question. Les spécificités de ces unités de production pour justifier l'effort d'adaptation diffèrent néanmoins d'un chercheur à l'autre.

Ces auteurs ne mentionnent toutefois pas les bases sur lesquelles cette adaptation devrait être effectuée.

I. BALISAGE THEORIQUE

1.1. Pratiques de gestion financière

Il y a belle lurette, les chercheurs et auteurs s'intéressent à la gestion financière, et, Etchri (2002), trouve cet intérêt dans l'objectif que cet outil poursuit l'utilisation efficace des ressources financières afin de favoriser la croissance.

1.1.1. Approche définitionnelle

La gestion financière fait référence à un système, à des politiques, à des décisions financières ou à un ensemble de pratiques que l'entreprise adopte pour atteindre les objectifs de performance et de croissance qu'elle s'est fixés. (Etchri, 2002).

L'objet de ces pratiques est double : procurer les fonds à l'entreprise et agir pour qu'ils soient utilisés de la façon la plus efficace possible.

C'est dans le même sens que Hamoir (1993), Brophy et Shulman (1992), Michel et Colbert (1996) rejoignent le raisonnement d'Etchri sur les dimensions de gestion financière. De leur côté, ils donnent deux branches aux pratiques de gestion financière : la détermination de la structure du capital optimale (dimension financement) et l'évaluation des actifs (dimension investissement).

De ce qui précède, nous définissons les pratiques de gestion financière comme l'utilisation efficace des ressources financières en vue de l'atteinte des objectifs de croissance.

1.1.2. Catégorisation des pratiques de gestion financière

Allard (1999) pense que les pratiques de gestion financière aident les dirigeants des entreprises à faire des choix qui maximisent les valeurs de l'entreprise, et c'est à trois niveaux :

- lors de décision d'investissement (choisir quel projet entreprendre) ;
- lors de décision de financement (décider du mode de financement) ;
- lors de la gestion quotidienne.

De ce fait, ces pratiques peuvent être divisées en deux grandes catégories : les pratiques de gestion financière à court terme (gestion du fonds de roulement) et les pratiques de gestion financière à long terme.

1.1.2.1. Pratiques de gestion financière à court terme

Pour Fortin (1980), les pratiques de gestion financière à court terme (gestion du fonds de roulement) font référence aux pratiques suivantes :

- pratiques de gestion de l'encaisse, intimement liées à l'établissement de la marge de crédit ;
- pratiques de gestion des comptes clients, qui vont de l'analyse du potentiel de crédit des clients à la perception des comptes ;
- pratiques de gestion des stocks ;
- pratiques de gestion des comptes fournisseurs ; et
- pratiques de gestion de financement bancaire à court terme.

Son objectif est d'assurer un niveau suffisant de liquidités à l'entreprise pour faciliter ses opérations et sa croissance. Elle consiste à profiter au maximum du délai de paiement des fournisseurs, à réduire le plus possible le délai de recouvrement des comptes clients, à faire fructifier les liquidités de l'entreprise et à obtenir du financement à court terme au coût le plus faible.

1.1.2.2. Pratiques de gestion financière à long terme

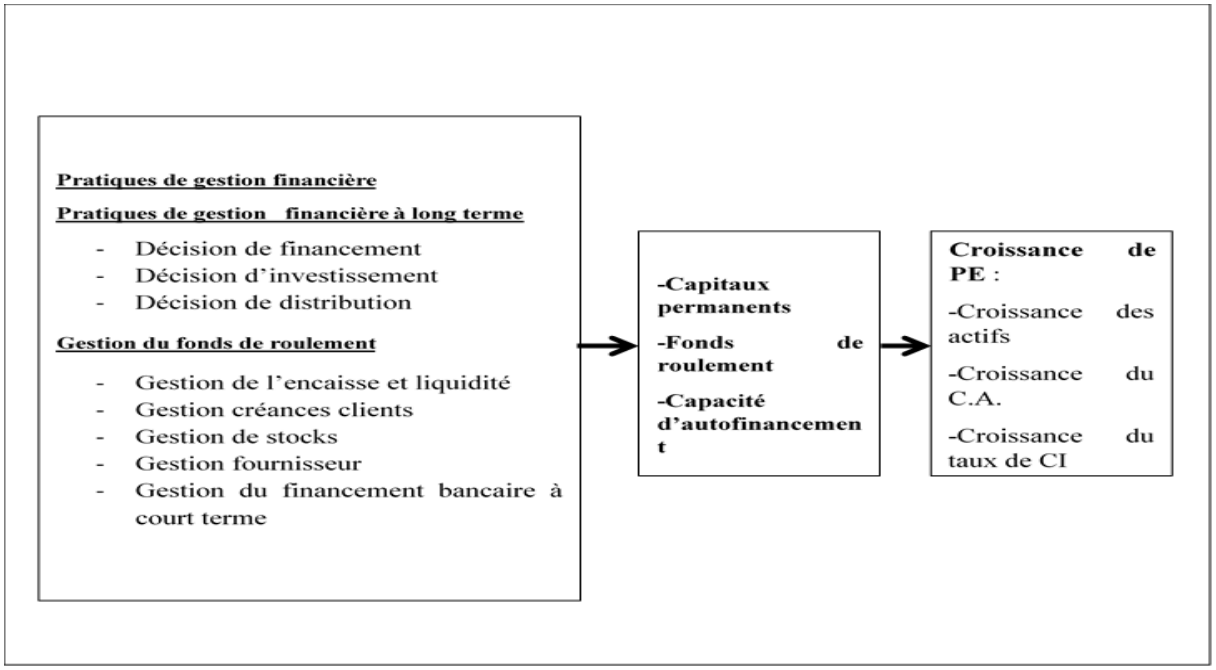
L'adoption des pratiques adéquates de gestion financière à long terme est essentielle à la rentabilité, à la performance et à la survie des petites et moyennes entreprises (Etchri, 2002).

Elles concernent les décisions financières qui sont prises dans le cadre de la planification à long terme. (Brealey et Myers, 1984).

Celles-ci font référence aux politiques financières ayant trait aux actifs et aux passifs à long terme. Ce sont les immobilisations, les dettes à long terme et les avoirs des propriétaires (St Pierre, 1999).

Ces décisions sont prises dans le cadre d'investissement, de financement et de distribution des profits.

Synthèse de pratiques de gestion financière



1.2. Petites entreprises

1.2.1. Approche définitionnelle

Une petite entreprise est reconnue par ses caractéristiques particulières. Celles-ci font d'elle une organisation économique très spécifique.

Dans la littérature, les théoriciens regroupent très souvent la petite entreprise avec la moyenne et la micro-entreprise sous l'appellation PME (Petites et moyennes entreprises).

Certes, la spécificité d'une PE sera assimilée indifféremment à d'autres types d'entreprises qui forment avec elle le concept PME. Nous citons : la micro-entreprise et la moyenne entreprise.

Ces spécificités concernent le mode de gestion du promoteur-dirigeant, le système de production et l'innovation, les ressources humaines, l'internationalisation, la vente et le marketing, la flexibilité et la proximité (Laprade, 1996, etc.).

Cependant, lesdites spécificités n'octroient, en aucun cas, aux petites entreprises la prétention d'être définies sans tenir compte de son cadre juridique général qui est la PME.

Par ailleurs, le ministère congolais de PME, par sa charte de 2009, définit les PME comme des unités économiques dont la propriété revient à une ou plusieurs personnes physiques ou morales et qui présente les caractéristiques suivantes :

- nombre d'emplois permanents de 1 (un) à 200 (deux cents) personnes par an ;
- chiffre d'affaires, hors taxes, compris entre 1 (un) et 400.000 USD (quatre cent mille) ;
- valeur des investissements nécessaires mis en place pour les activités de l'entreprise inférieure ou égale à 350.000 USD (trois cent cinquante mille) ;
- mode de gestion concentré.

Rentrent dans cette catégorie : la micro-entreprise ou la très petite entreprise, la petite entreprise et la moyenne entreprise peuvent être considérées comme des entreprises individuelles ou sociétaires.

C'est la définition proposée par le ministère des PME qui est retenue dans la présente recherche.

1.2.2. Classification des PME en RDC

Les PME sont différentes en raison à la fois du caractère holistique de leur fonctionnement, et de leur hétérogénéité ; par conséquent, il est difficile de parler de la même façon des micros, des petites et des moyennes entreprises (Julien, 2008).

La charte congolaise des PME, publiée en 2009 par le ministère de tutelle, classe les PME selon les critères quantitatifs. Ces critères sont : l'effectif des employés, le chiffre d'affaires, et le niveau des investissements. La force que détiennent ces critères réside dans leur caractère objectif. Ainsi, on distingue les Micro-entreprises des petites et des moyennes entreprises.

a) Micro Entreprise ou Très Petite Entreprise

Elle répond aux critères suivants :

- effectif compris entre 1 (un) et 5 (cinq) employés ;
- chiffre d'affaires annuel hors taxe variant entre 1 (un) à 10.000 USD (dix mille dollars) ;
- valeur des investissements nécessaires mis en place pour les activités de l'entreprise inférieure ou égale à 10.000 USD (dix mille dollars);
- mode de gestion concentré.

b) Petite Entreprise

Elle répond aux critères suivants :

- effectif compris entre 6 (six) et 50 (cinquante) employés ;
- chiffre d'affaires annuel hors taxes variant entre 10.001 (dix mille un) à 50.000 USD (cinquante mille dollars) ;
- valeur des investissements nécessaires mis en place pour les activités de l'entreprise variant entre 10.001 (dix mille et un) à 150.000 USD (cent cinquante mille) ;
- mode de gestion concentré.

c) Moyenne Entreprise (ME)

Elle répond aux caractéristiques suivantes :

- effectif compris entre 51 (cinquante et un) et 200 employés (deux cents) ;
- chiffre d'affaires annuel hors taxes variant entre 50.001 (cinquante mille un) à 400.000 USD (quatre cent mille dollars) ;
- investissement net variant entre 150.001 (cent cinquante mille et un) à 350.000 USD (trois cent cinquante mille) ;
- mode de gestion plus ou moins ouvert à la décentralisation.

Cette classification atteste que la petite entreprise, qui intéresse la présente recherche, se distingue objectivement de la micro et moyenne entreprise.

II. RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

2.1. Méthodologie

Pour aboutir aux résultats de la présente recherche, nous avons recouru aux méthodes d'enquête soutenues par le questionnaire, et d'analyse financière appuyée par les techniques documentaire et ratios pour le bilan et le compte des résultats.

2.2. Présentation condensée des résultats de pratiques de gestion financière à court terme par les petites entreprises de Kinshasa

L'analyse révèle une gestion financière marquée par une prédominance des états financiers, comme principal outil de gestion des finances, avec une situation financière globalement positive puisque 68,4% des PE dégagent régulièrement des surplus. Ces excédents sont majoritairement réinvestis dans le stock (74,3%), témoignant d'une stratégie axée sur le développement de l'activité plutôt que sur l'épargne (10,3%) ou le placement (2,9%). La préférence marquée pour les ventes au comptant (81,6%) et les délais de paiement courts (1-10 jours) pour les ventes à crédit reflète une gestion prudente du poste client. La rotation rapide des stocks (62,9% avec 1-10 jours de stockage) et le renouvellement fréquent (plus de 9 fois par trimestre) indiquent une gestion efficace du fonds de roulement.

Cependant, les conditions de financement externes apparaissent contraignantes avec des emprunts bancaires à court terme assortis de taux d'intérêt élevés (plus de 30%), ce qui pourrait peser sur la trésorerie et la rentabilité, bien que les délais du payement aux fournisseurs soient de 21-30 jours pour 58,8% des PE.

Tableau I. Vitesse de rotation de créances clients

Libellé	*2019*	*2020*	*2021*	*2022*	*2023*
Chiffre d'affaires TTC	*46526*	*48142*	*41224*	*48976*	*49983*
Créances client	*1122*	*934*	*493*	*521*	*782*
Vitesse de rotation de C. client	*42*	*52*	*84*	*94*	*63*

Pour la gestion du cycle de paiement des clients en 2019, les créances clients des petites entreprises de Limete ont connu une vitesse de rotation de 42 fois en cette année. La même vitesse a été de 52 fois en 2020 ; de 84 fois en 2021 ; de 94 fois en 2022 et de 63 fois en 2023.

Tableau II. Calcul du ratio de vitesse de rotation de paiement aux fournisseurs

Libellé	2019	2020	2021	2022	2023
Achat TTC	17402	25600	23290	26397	26374
Dettes fournisseur	12022	15449	14134	17208	22456
Vitesse de rotation de D. Four	2	2	2	2	1

Pour la gestion du cycle de paiement aux fournisseurs, les petites entreprises de Limete ont connu une vitesse de rotation de 2 fois en 2019 ; de 2 fois en 2020 ; de 2 fois en 2021 ; de 2 fois en 2022 et d'1 fois en 2023.

Tableau III. Calcul du Ratio du délai moyen d'écoulement des stocks

Libellé	2019	2020	2021	2022	2023
Nombre de jours de la période	90	90	90	90	90
Vitesse de rotation de Stocks	3	2	2	2	2
Age de stocks	30 Jrs	45 Jrs	45 Jr	45 Jr	45 jrs

Le nombre de jours d'activité commerciale de petites entreprises de la commune de Limete rendus possibles par la quantité de marchandises en stock en 2019 était de 30 jours ; En 2020, il était de 45 jours ; en 2021, 45 ; en 2022, 45 jours et en 2023, 45 jours.

Tableau IV. Taux de croissance du CA/ en %

Libellé	2019	2020	2021	2022	2023
Chiffre d'affaires	46526	48142	41224	48976	49983
Taux de croissance		3,5	-14,4	19	2,1

En 2020, le chiffre d'affaires a subi un taux de croissance de 3,5 %. Il va régresser en termes de 14,4 % en 2021, pour reprendre l'ascension de 19 % en 2022 et de 2,1 % en année 2023.

Tableau V. Corrélation entre les pratiques de gestion du fonds de roulement et la croissance du chiffre d'affaires

Relation étudiée	Coefficient de corrélation (r)	Signification (p-value)
Vitesse de rotation des dettes fournisseurs et croissance du chiffre d'affaires	-0.003	0.996
Vitesse de rotation des créances clients et croissance du chiffre d'affaires	0.2	0.75
Âge de stock et croissance du chiffre d'affaires	0.096	0.88

- La rotation des dettes envers les fournisseurs ne semble exercer aucune influence sur l'évolution du chiffre d'affaires des entreprises observées. Les données ne révèlent aucun lien tangible.
- Bien que le lien soit légèrement positif, il n'est pas significatif. Cela signifie que le temps que mettent les clients à payer leurs dettes n'a pas d'effet clairement mesurable sur la croissance des ventes.
- L'ancienneté des stocks ne semble pas avoir d'impact notable sur le chiffre d'affaires. Les données montrent une très faible corrélation, sans pertinence statistique.

2.3. Discussion des résultats

Il a été mis en œuvre un protocole de recherche rigoureux fondé sur un échantillon de 146 petites entreprises tirées aléatoirement dans les 14 quartiers administratifs de Kinshasa. Cette démarche a permis de collecter des données de terrain pertinentes auprès de 136 propriétaires-dirigeants, avec une mortalité expérimentale de 6,8%, tant quantitatives (états financiers, mesures de croissance) que qualitatives (comportements des dirigeants, décisions stratégiques). Elle a également rendu possible l'identification des pratiques de gestion financière adoptées par les petites entreprises de la commune de Limete, l'analyse de

l'efficacité de l'utilisation des ressources disponibles, l'évaluation de l'évolution de la croissance et l'impact des pratiques de gestion financière sur la croissance des firmes étudiées.

Les résultats obtenus révèlent que, bien que la majorité des petites entreprises étudiées adoptent des pratiques de gestion financière à court terme, notamment dans la gestion de la trésorerie, des clients, des stocks et des fournisseurs, ces pratiques sont largement informelles et peu structurées. Si certaines entreprises parviennent à maintenir des liquidités positives ou à faire tourner rapidement leurs stocks, l'absence d'outils d'évaluation rigoureux et de planification stratégique empêche une utilisation optimale des ressources. À titre illustratif, malgré des excédents de liquidités, très peu d'entreprises procèdent à des placements rentables, ce qui ne favorise pas leur croissance.

CONCLUSION

En définitive, il est opportun de signifier que de cette recherche se dégagent les résultats tels que : la gestion de fonds de roulement souvent improvisée, malgré des excédents de liquidités, accompagnée de taux d'endettement élevés ; affaiblissant la progression stable du chiffre d'affaires ; et enfin, une croissance instable et non soutenue, révélatrice des faiblesses structurelles internes dans la quasi-totalité de petites entreprises de Kinshasa.

Il se démontre de cette recherche que les pratiques de gestion financière adoptées ne favorisent pas pleinement la croissance des petites entreprises. Elle a également mis en lumière la nécessité d'une professionnalisation accrue de la gestion, ainsi qu'un accompagnement institutionnel mieux adapté au contexte local.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BUMBA, M. (2019). *Analyse des facteurs déterminant la croissance des PME dans la ville de Bukavu*. Université Evangélique de Bukavu, RDC.
- BURA PULUNYO, C.M. (2014). *Statistique descriptive*. Notes de cours en G1 FPSE, Université de Kinshasa.
- CHAREAUX, G. (1992). *Théorie financière et stratégie d'entreprise*. IAE DIJON-Faculté de Science Economique et de Gestion, France.
- ETCHRI, S. (2002). *Les pratiques de gestion financière dans les PME et la performance*, thèse de doctorat, Université de Québec, Canada.
- FORTIN, R. (1989). *Comment gérer son fonds de roulement*. Boucherville Édition G. Vermette Inc, Canada, 236 pages.
- IRENGE, A., (2020). *Freins à la croissance de MPME en RDC*, mémoire de master, inédit, Université de Kinshasa, RDC.
- KAMBALE, K,J. (2024). *Analyse des modes des décisions prises dans les PME du Nord Kivu en RDC.* Revue Internationale du chercheur, Vol 5 :Numéro 2 » pp : 522-547.
- KARGAR, J. et BLUMENTHAL, R.A. (1984). *Leverage impact of working capital in small business*. TMA, Vol.14, n°6, P. 46-53.
- MAVUNGU, A.J. (2009). *Les performances des institutions financières dans la communauté économique et monétaire Ouest-Africaine et la communauté d'Afrique centrale. Les cas des compagnies d'assurance*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Mons.
- MBIRIBINDI, L. (2022). *Risque entrepreneurial et croissance des PME conglaises*. édition universitaire europeenne.
- ZEKRI, I. (2005). *Impact de la décision de financement sur la performance de l'entreprise mésurée par la valeur ajoutée économique(EVA)*, publié dans « comptabilité et connaissances, France.
- ZETING, L. (2014). *Les politiques pour la promotion des PME innovantes en chine, dans marché et organisation*. 2014/2 (n°21), page 13-131.