

Gestion Budgétaire Et Performance Des Entreprises De La RD Congo : Cas De La REGIDESO, De La SNEL Et De La RVA

MORISHO BIN MORISHO Fiston

Chercheur à l'Université de Kinshasa/Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

République Démocratique du Congo

E-mail : fistonmorishobinmorisho@gmail.com



Résumé : Ce présent travail a pour objectif de mesurer l'impact de la gestion budgétaire sur la performance des entreprises publiques de la RD Congo, en identifiant les forces et les faiblesses afin de proposer des pistes de solution. Les résultats obtenus ont témoigné que le budget de trésorerie de la REGIDESO a présenté les soldes excédentaires durant les trois années sous étude. Pour la SNEL, les années 2020 et 2022 ont présenté les soldes déficitaires en ordre de USD 4325044 et USD 80087897. Cela signifie que les encaissements sont restés inférieurs aux décaissements, sauf pour l'année 2021. Pour la RVA, les soldes de budget de trésorerie ont présenté un solde excédentaire, sauf l'année 2021 où les décaissements ont été supérieurs aux encaissements.

Mots-Clés : Gestion Budgétaire, Performance, Entreprise

INTRODUCTION

Gérer, c'est tout d'abord prévoir l'évolution de l'environnement de l'entreprise à travers tous les facteurs pouvant exercer une certaine influence sur ses résultats. C'est ensuite décider ; ce qui suppose une prévision de la situation de l'entreprise après que les choix aient été effectués. C'est enfin comparer les résultats obtenus avec ceux qui étaient prévus. Ainsi, pour pouvoir planifier ses activités, toute entreprise est pratiquement obligée de faire de la prévision d'une manière ou d'une autre. En économie d'entreprise, une prévision est appelée « budget ». La gestion repose sur la prévision : faire de la gestion budgétaire dans une entreprise, c'est faire de la gestion prévisionnelle. Gestion budgétaire et gestion prévisionnelle sont deux expressions synonymes. Cependant, les budgets de l'entreprise ne doivent pas être confondus avec les budgets des administrations : dans l'entreprise un budget est une prévision, alors que dans l'administration il est plutôt une allocation (une autorisation) de dépenses.

La gestion budgétaire se révèle être un puissant moyen pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise. Elle intervient tantôt au niveau de l'élaboration du contrôle a priori tantôt au niveau de la réalisation, du suivi et du contrôle a posteriori des prévisions et des moyens utilisés. La gestion budgétaire est un élément qui, par l'exploitation du système d'information permet de contrôler, mesurer et analyser l'activité d'une organisation. Cet outil de gestion doit apporter des éléments d'information décisifs au management quant à l'atteinte des objectifs fixés (opérationnels et/ou stratégiques). De ce fait, la gestion budgétaire est un élément essentiel permettant la mise en œuvre des plans

d'action au service de la stratégie. Ce qui fait qu'une mauvaise élaboration budgétaire et l'utilisation d'outils non adaptés ou une mauvaise interprétation dans l'analyse des écarts ne permettent pas un suivi efficace des objectifs fixés par l'entreprise. La survie de telles entreprises passe nécessairement par l'amélioration de leur performance.

De nos jours, avec la mondialisation de l'économie et l'ouverture des frontières, les entreprises se livrent à une concurrence très agressive pour l'écoulement de leurs produits dans un marché où seules les entreprises bien organisées peuvent se permettre une bonne part de marché. A l'inverse, les entreprises de faible organisation sont appelées à se marginaliser, voire même à disparaître. Ainsi, il nous appartient de nous interroger sur comment améliorer la gestion budgétaire des entreprises à travers les questions suivantes : La gestion budgétaire occupe-t-elle une place de choix face aux objectifs assignés ? Quel est le rôle et la place de la gestion budgétaire dans l'amélioration de la performance ?

Les objectifs ci-après sont poursuivis par la présente étude :

- Savoir si la gestion budgétaire des entreprises occupe une place de choix face aux objectifs qu'elle s'est assigné ;
- Connaître le rôle et la place de la gestion budgétaire dans l'amélioration de la performance au sein des entreprises publiques en identifiant les forces et les faiblesses du processus afin de proposer des pistes de solution.

C'est dans cette logique d'idées que nous avons abordé cette rédaction.

I. APPROCHE CONCEPTUELLE

Un mot peut revêtir plusieurs sens selon le contexte dans lequel il est utilisé. Ce point présente les différentes significations des concepts clés utilisés pour faciliter la compréhension.

I.1. Notions sur la gestion budgétaire

I.1.1. Définition et importance

Le contrôle de gestion propose de nombreux outils comme la gestion budgétaire pour maîtriser des situations de plus en plus complexes et piloter au mieux la performance d'une organisation.

Plusieurs auteurs ont définis la gestion budgétaire des manières différentes. Ainsi, selon Brigitte DORIATH (2008), la gestion budgétaire est « *un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrés, appelés budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables* ». D'après cette définition, la gestion budgétaire est une modalité de gestion prévisionnelle qui se traduit par : la définition d'objectifs traduisant ce que l'entreprise souhaite faire ou estime pouvoir faire ; la participation et l'engagement des responsables dans le cadre d'une gestion décentralisée ; le contrôle budgétaire par la confrontation périodique des réalisations avec le budget, mettant en évidence des écarts et permettant toutes mesures de régulation pour les écarts remarquables (gestion par exception).

Selon Jean MEYER: « La gestion budgétaire s'appuie sur des prévisions, fonction des conditions intérieurs et extérieurs à l'entreprise. A partir de ces prévisions, les responsables de l'entreprise reçoivent après accord, des attributions ; programme et moyens, pour une durée limitée, en valeur. Un rapprochement a lieu régulièrement entre ces budgets et les réalisations afin de mettre en relief les différences qui en découlent. L'exploitation de ces écarts

constitue le contrôle » (Jean MEYER 1970). Une pareille définition montre que la procédure budgétaire s'articule nettement en trois étapes que l'on retrouve chaque fois, que l'entreprise se trouve confrontée à une décision à savoir : la prévision, la budgétisation et le contrôle.

Partant de toutes ces définitions, nous pouvons dire que « La gestion budgétaire consiste à établir des budgets et à comparer périodiquement les réalisations avec les prévisions afin d'entreprendre des actions correctives s'il est nécessaire.

I.2. Notions sur la performance

Dans toute entreprise, on a le plus souvent considéré que la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis. En effet, la mesure de la performance prend une dimension essentielle pour évaluer toute décision prise.

I.2.1. Définitions de la performance

La performance de l'entreprise est une notion polysémique, complexe et difficile à définir tant les approches sont multiples. Selon Brigitte DORIATH, le concept de performance fait référence à un jugement sur un résultat et à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des objectifs et des conditions de réalisation (Brigitte DORIATH, 2008).

BOURGUIGNON Annick définit la performance comme « la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)... ».

Cette analyse permet de déterminer dans quelle mesure les objectifs financiers ont été atteints et où des ajustements sont nécessaires.

I.2.2. Les types de la performance

Il existe plusieurs types de performances dont la raison s'inscrit d'une manière ou d'une autre dans l'entreprise, c'est-à-dire la satisfaction des clients. Même si les priorités d'objectifs et d'actions diffèrent selon le type de performance privilégié, le but généralement visé par toute entreprise est de donner satisfaction aux besoins des clients en vue d'en tirer des profits. La satisfaction doit être même une préoccupation permanente des dirigeants du fait qu'elle constitue un pilier de la pérennité financière de l'entreprise. Dans la littérature, il existe plusieurs types de performances, notamment la performance stratégique, la performance concurrentielle, la performance sociale, la performance économique, la performance financière, la performance organisationnelle, la performance commerciale, etc.

I.2.3. Le lien entre la gestion budgétaire et la performance

Les budgets sont établis par les responsables pour atteindre les objectifs de l'entreprise (HADDAD Ghania, 2016). C'est un guide de chaque utilisateur puisqu'il rassemble l'ensemble des ressources de l'entreprise et explique comment les utiliser d'une façon optimale afin d'atteindre les objectifs tracés. La gestion budgétaire, y compris l'établissement des différents budgets des services et départements, constitue un outil de contrôle à priori sur lequel les responsables s'organisent et prennent des décisions.

Enfin, le budget constitue la référence de l'évaluation de son entreprise puisqu'il mesure la performance de son entreprise par rapport à la bonne ou la mauvaise exécution des budgets.

I.2.4. La contribution de la gestion budgétaire comme outil de la performance

Les dirigeants doivent s'assurer que les moyens qui ont été mis en œuvre sont bien conformes à leurs plans, après avoir au préalable planifié pour atteindre leurs objectifs. Puis, ils doivent comparer les résultats réels aux résultats prévus pour entreprendre les mesures correctives nécessaires. Cette comparaison fait généralement apparaître des écarts ayant pour origine des standards non réalistes. Quelle que soit l'origine de l'écart, une cause systématique peut être le facteur humain. De même, la connaissance de la motivation des hommes est un élément très important dans la mesure de la performance.

I.3. Notions sur l'entreprise

I.3.1. Définition et rôle de l'entreprise

Le juriste L.CASTELAIN définit « l'entreprise comme une entité socio- économique qui naît et évolue par un contrat sociétaire, contrat par lequel deux ou plusieurs personnes conviennent de mettre quelle que chose en commun en vue de partager le bénéfice qui pourra en résulter » (L. CASTELAIN, 2008).

D'après le sociologue NKUMISONGO NANIFABIO, « une entreprise » est une cellule active de l'économie dont le but est de satisfaire les besoins de la collectivité nationale et mondiale, cette satisfaction des besoins implique la production soit des biens, soit des services et que dans le but d'atteindre cette production, l'entreprise réunit les facteurs de production à savoir : la nature publique ou privée, le travail et le capital (NKUMISONGO, 2013).

Dans l'optique de gestion, « l'entreprise » est un système « ouvert et finalisé », doté d'organe de commande qui fixe les objectifs à atteindre et qui doit disposer d'un système de gestion efficace pour « piloter » le système physique (P. CONSO et F. HEMECI 1999).

Quelle qu'elle soit, « toute entreprise exige une accumulation préalable de ressource de financement et d'une capacité productive, plaçant ainsi l'activité au cœur de la circulation d'un ensemble des flux.

I.3.2. Typologie

Nous trouvons dans la littérature les différentes formes d'entreprises. Pour nous limiter à ce qui nous est important, nous présentons les types d'entreprises d'après leur forme juridique. Ainsi, selon ce critère de classification, nous avons :

I.3.2.1. Les entreprises publiques : Elle s'entend comme un établissement public (industriel, commercial, financier) dont le capital est entièrement formé par le trésor public, doté d'une personnalité juridique et jouissant d'une économie financière. Les entreprises publiques ont pour finalité exclusive la satisfaction de l'intérêt général, c'est-à-dire la création de services qui procurent un bien-être à tous les individus d'une société donnée.

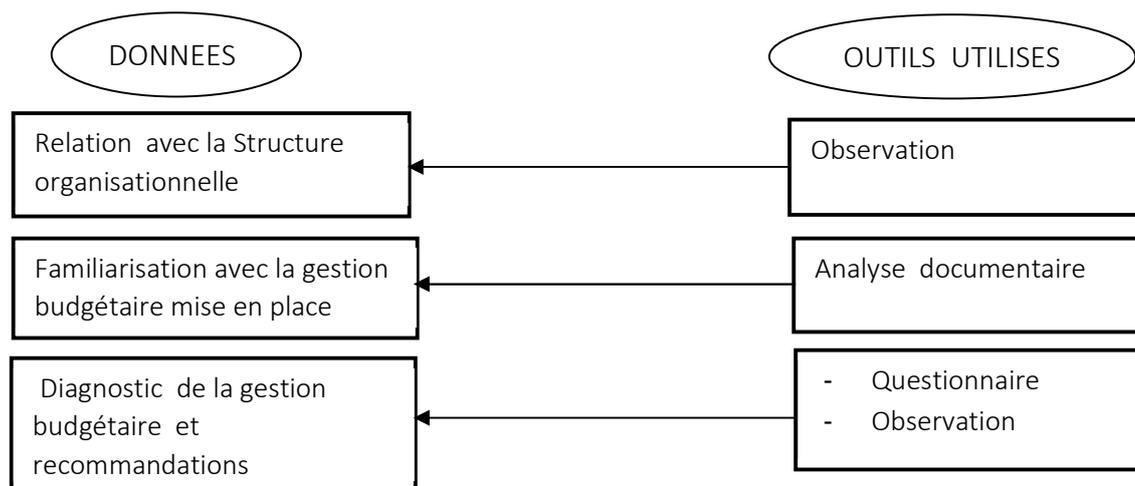
I.3.2.2. Les entreprises privées : Elles sont des entreprises dont le capital appartient totalement à des personnes physiques ou morales particulières (les privées). Les entreprises privées ont pour objectif la réalisation et la maximisation du profit.

II. APPROCHE METHODOLOGIQUE

Afin d'établir la relation entre la gestion budgétaire et la performance de la REGIDESO, de la S.N.E.L. et de la R.V.A, nous avons défini au préalable une démarche méthodologique basée sur la construction d'un modèle d'analyse qui est une matérialisation des méthodes, étapes et outils que nous avons utilisés pour atteindre les objectifs fixés.

II.1. Construction du modèle d'analyse

Figure n°1 : le modèle d'analyse de la gestion budgétaire des entreprises sous étude.



II.2. Collecte et analyse des données

Afin de mener notre étude sur la gestion budgétaire des entreprises, la collecte des données s'est faite grâce à certaines méthodes et techniques : méthode structuro-fonctionnelle, méthode statistique, et méthode analytique, technique d'observation, les interviews, et l'analyse documentaire.

Les informations obtenues ici à l'aide des différents outils de collecte cités sont traitées en rapport avec le modèle d'analyse et sur les points clés de la gestion budgétaire pour obtenir des résultats. Les données collectées sont analysées en termes des écarts entre les prévisions et les réalisations des budgets de trésorerie après présentation des matrices SWOT pour chaque entreprise.

III. ANALYSE ET PRESENTATION DES RESULTATS

Sous ce point nous présentons les différents résultats obtenus après analyse des informations obtenues. Ces résultats sont présentés par entreprise publique faisant partie de notre champ d'application.

III.1. La gestion budgétaire à la REGIDESO

III.1.1. Approche qualitative de gestion

L'analyse qualitative consiste à l'étude de l'environnement tant interne qu'externe à l'entreprise à partir de la matrice SWOT.

Tableau 1 : Matrice d'analyse FFOM de la REGIDESO

Les forces de la société	Les opportunités
<ul style="list-style-type: none"> • existence d'une expertise interne ; • régularité de fourniture d'eau dans les grands sièges; • présentation des outils de gestion de bonne qualité et dans les délais impartis (Bilan, Budget, Plan d'entreprise, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> • sérénité du climat social au sein de la société ; • demande toujours croissante en eau potable ; • reprise de l'opération « branchements sociaux » ; • maintien de la coopération bi et multilatérale ;
Les faiblesses	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • faible rendement réseau à la suite des fraudes d'eau au réseau et aux fuites non réparées, entraînant l'insuffisance des recettes pour financer simultanément les salaires, les intrants de production et la maintenance; • distribution par refoulement direct au réseau sans réservoir de stockage à Kinshasa et dans beaucoup de centres ; • niveau des stocks des produits chimiques parfois non optimal, suite au retard de livraison, provoquant parfois le rationnement d'heures de fonctionnement de certaines installations ; • un personnel dont d'âge moyen de 53 ans nécessitant un rajeunissement. 	<ul style="list-style-type: none"> • octroi, par le Gouvernement (Ministère de l'Energie), des autorisations d'exploitation des eaux naturelles aux abonnés dans le périmètre régulièrement desservi par la REGIDESO SA impactant négativement sur le chiffre d'affaires de l'Entreprise ; • administration des tarifs par l'Etat qui réduit les marges de manœuvres de l'Entreprise pour améliorer sans accroc ses revenus (Chiffre d'Affaires); • irrégularité dans la fourniture de l'électricité qui empêche le fonctionnement optimal de certaines installations ; • irrégularité dans le paiement par l'Etat des factures de consommation d'eau ;

III.1.2. Approche quantitative

- *Solde des budgets de trésorerie :*

La comparaison des encaissements et des décaissements de la REGIDESO pendant les trois années permet de dégager les soldes contenus dans le tableau ci-après.

Tableau 2 : Détermination des soldes de budgets de trésorerie de la Régideso

Années	Encaissements	Décaissements	Soldes de trésorerie
2020	129 835 541	128 604 108	1 231 433
2021	173 557 707	170 219 190	3 338 517
2022	180 388 055	166 339 449	14 048 606

Source : Nous-mêmes sur base des archives de la REGIDESO

Commentaire : L'analyse de ce tableau crucial pour le présent travail indique les soldes excédentaires de budget de trésorerie de la REGIDESO et cela pendant toutes les années d'étude. Ce qui signifie autrement que les encaissements sont restés supérieurs aux décaissements et cela durant toutes les périodes sous études.

III.2. De la gestion budgétaire à la Société Nationale d'Electricité (SNEL)

III.2.1. Approche qualitative

Le diagnostic de la SNEL SA fait ressortir des faiblesses et des forces, des menaces et des opportunités suivantes :

Tableau 3 : Matrice d'analyse FFOM de la SNEL

Faiblesses	Forces
<ul style="list-style-type: none"> -Faible vulgarisation des procédures et instruments de gestion et non-respect des procédures connues ; -Maintien en service des matériels vétustés en dehors de recommandation des constructeurs (protection, appareillages de coupure, transformateurs dans les passes, etc... -Faiblesse du parc compteurs dans les différents réseaux ; -Absence d'une banque des données de l'entreprise et dysfonctionnement des systèmes d'information automatisée et non automatisées ; -Absence de système de gestion informatisée et intégrée en temps réel ; 	<ul style="list-style-type: none"> -Existence des infrastructures de production de transport et de distribution ; dont certaines ont été ou sont en train d'être réhabilitée au modernisées ; -Organisation structurée de l'entreprise, -Mise en œuvre des projets ayant déjà des financements, notamment les projets EASE, NELSAP, PEPUR et en partenariat public et privé ; -Existence d'une main d'œuvre et d'une expertise interne qualifiées.
<u>MENACES</u>	<u>OPPORTUNITES</u>
<ul style="list-style-type: none"> -Risque d'avarie en chaîne et d'immobilisation successive des groupes de production encore en service dans les centrales, des équipements de transport et de distribution suite à leur degré de dégradation, -Refus de paiement des factures d'électricité par la clientèle ; 	<ul style="list-style-type: none"> -Poursuite du processus de réhabilitation des infrastructures électrique de production pour réduire le déficit énergétique, -Transformation de la SNEL en entreprise commerciale,

<ul style="list-style-type: none"> -Existence des réseaux parallèles de gestion des consommateurs et de recouvrement des recettes, -Faible paiement des consommations à énergie électricité par l'Etat, -Suspension régulière du transport à l'électricité suite au vol des cornières et autres fils conducteurs, -Paradoxe entre le faible niveau de revenus de la population et l'obligation à donner l'électricité à tous. 	<ul style="list-style-type: none"> -Existence d'un potentiel énergétique important, -Volonté des pouvoirs publics de réhabiliter et développer l'entreprise à travers des financements extérieurs et des réformes, -Existence d'une clientèle et d'une demande croissante d'énergie électrique tant à l'intérieur qu'à l'extérieur, -Existence de partenariat privé avec des clients, bailleurs de fonds et des tiers prédisposées à injecter des capitaux frais dans le secteur.
---	---

III.2.2. Approche quantitative

- Variation de trésorerie

Cette composante du budget de trésorerie est déterminée par la différence entre les encaissements et les décaissements de la période.

Tableau 4 : Détermination des soldes de budgets de trésorerie

ANNEES	ENCAISSEMENTS	DECAISSEMENTS	SOLDES DE TRESORERIE
2020	682.365.312	686.690.356	-4.325.044
2021	829.965.532	790.215.889	39.749.643
2022	962.024.353	1.042.112.250	-80.087.897

Source : Nous même sur base des données reçues

Commentaire : L'analyse de ce tableau montre que les soldes de budget de trésorerie de la SNEL SA. Pour les années 2020 et 2022 étaient déficitaires, respectivement de -4.325.044 USD et -80.087.897 USD. Cela signifie que les encaissements sont restés inférieurs aux décaissements sauf pour l'année 2021. Nos entretiens avec les responsables de l'entreprise signalent que ces déficits sont comblés par les aides reçues du gouvernement.

III.3. De la gestion budgétaire a la Régie des Voies Aériennes (RVA)

III.3.1. Analyse qualitative

Tableau 5 : Matrice d'analyse FFOM de la R.V.A.

Atouts (Forces)	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'une vaste zone d'information de Vol(FIR) de 2.345.00 Km² - Position géostratégique du pays par rapport aux couloirs des trafics. Aériens internationaux et régionaux - Existence d'un vaste réseau de 53 entités aéroportuaires implantées dans toutes les Provinces de la RDC - Disponibilités des compétences techniques internes, capables d'exploiter les aéroports et de maintenir les systèmes complexes, les infrastructures de base CNS dans ces aéroports - Bonne couverture VSAT/VHF,NAVAIDS , Equipements de surveillance - Réhabilitation et modernisation des infrastructures des aéroports de 1^{er} catégorie (N'djili, Luano ,Bangoka, Goma) 	<ul style="list-style-type: none"> -Accumulation des créances aromatiques due essentiellement à la non application des dispositions de l'article 14, point a (cloué au sol les aéronefs des compagnies insolubles à de l'arrêté département n°085/001 du 02/01/1985 portant sur les modalités de facturation et de recouvrement des redevances et autres sommes dues à la RVA SA -Problème récurrent de trésorerie serrée dû à l'inadéquation entre les ressources de l'entreprise et les charges exorbitantes à supporter -Recours à la Main d'œuvre occasionnelles pour palier tant soit peu au problème de sous –effectif persistant -Vétusté et dégradation des pistes, tarmacs et bâtiments dans certains aéroports secondaires et aérodromes -Protection anti-incendie faible ou nulle sur certaines aéroports secondaires et aérodromes -Présence des clients domaniaux sans couverture juridique (contrats d'occupation) dans certaines entités : ceci peut ouvrir à des contentieux juridiques sérieux -Manque d'équipements météo de base dans les aéroports secondaires -Manque des pièces de rechange et outillages appropriés pour divers équipements -Couverture énergétique (électricité et eau) insuffisante dans l'ensemble des aéroports -Cumul des impayés auprès des organismes sociaux professionnels depuis l'instauration du guichet unique -Vieillesse palpable du personnel non accompagné de politique de renouvellement -Très faible degré d'exploitation des activités extra aéronautiques dans les aéroports

	-Faible taux de recouvrement des redevances extra aéroportuaires dans la quasi-totalité des entités de la RVA SA
<u>Opportunités</u>	<u>Menaces</u>
<p>1.Stabilité et amélioration des fondamentaux du cadre macroéconomique national</p> <p>2.Reprise de programme formel avec le FMI, au titre de facilité élargie de crédit (FEC) ; ce qui permis à la RDC de bénéficier des ressources d'appui à la balance de paiement de l'ordre 1.52 milliards USD dont le premier décaissement est intervenu au mois de juillet 2021</p> <p>3.Manifestation d'intérêt des opérateurs internationaux et nationaux) contribuer à la modernisation du réseau aéroportuaires de la RVA SA à travers un partenariat public privé</p> <p>4.Signature des partenariats entre la compagnie aérienne national « CONGO AIRWAYS» et les compagnies aériennes 'Kenya AIRWAS » et « Ethiopian AIRLINES» portant sur augmentation de la flotte de la compagnie Congo AIRWAYS</p> <p>5.Appui de la BAD à financer les projets de modernisation des infrastructures aéroportuaires (PPSAII)</p> <p>6.Baisse du prix de billet d'avion qui a entraîné l'augmentation de la demande de transport aérienne domestique</p> <p>7.Réactualisation du Guide tarifaire de la RDV SA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Quasi-inexistence de voies commerciales régulières dans la majorité des aéroports secondaire (une fréquence par semaine), et sous exploitation des plates-formes aéroportuaires - Multiples saisies intempestives des comptes (avion) de la RVA SA par des instances judiciaires nationale à cause des multiples jugements rendus en sa défaveur condamnation de payer des sommes faramineuses aux parties demandeurs à divers titres.

III.3.2. Analyse quantitative

1) Solde des budgets de trésorerie

Tableau 6 : Détermination des soldes de budgets de trésorerie de la RVA

Années	Encaissements	Décaissements	Soldes de trésorerie
2020	98628128,54	97715996,01	912132,53
2021	70879644,88	79002677,07	-8123032,19
2022	138858967,32	138349815,19	509152,13

Source : nous-mêmes sur base de documents d'exécution budgétaire RVA de 2020 à 2022.

Commentaire : L'analyse de ce tableau indique les soldes de budgets de trésorerie de la RVA pendant les années sous-étude. Il présente un solde excédentaire, sauf l'année 2021 où les décaissements ont été supérieurs aux encaissements ; soit -8.123.032,19 USD.

III.4. Discussion des résultats

En termes d'indicateurs caractéristiques de gestion, nombre d'indicateurs phares ont, de manière générale, dégagé des scores mitigés par rapport à leurs objectifs visés. Après l'analyse et le traitement des données, nous avons abouti aux constats selon les quels, le budget de trésorerie de la Régideso présente les soldes excédentaires et cela durant toutes les années sous études. Pour la SNEL, Les années 2020 et 2022 ont présenté des soldes déficitaires de USD 4325044 et USD 80087897. Cela signifie que les encaissements sont restés inférieurs aux décaissements sauf pour l'année 2021. Pour la RVA, les soldes de budget de trésorerie présentent un solde excédentaire, sauf l'année 2021 ou les décaissements ont été supérieure aux encaissements ; soit 79002677,07 et 70879644,88. Nos entretiens avec les responsables de l'entreprise signalent que ces déficits étaient comblés par les aides reçues du gouvernement.

CONCLUSION

L'analyse des données collectées nous a présenté une situation relativement favorable, c'est-à-dire la bonne gestion budgétaire par les entreprises publiques de la RD Congo. Cette bonne gestion a conduit lesdites entreprises à une performance, sauf le cas de la SNEL où nous avons observé les résultats défavorables. Pour la REGIDESO, les écarts des budgets de trésorerie calculés sont tous favorables, témoignant ainsi une gestion budgétaire saine durant les trois années. Concernant la RVA, seule l'année 2021 a connu une situation défavorable avec des écarts négatifs entre les encaissements et les décaissements. S'agissant de la SNEL, il faut dire que cette entreprise a présenté une situation défavorable traduisant des écarts négatifs pour les années 2020 et 2022. La seule année 2021 a connu un résultat positif.

REFERENCES

- [1] BERLAND, N. (2002), le contrôle budgétaire, édition la Découverte, Paris, 120 pages.
- [2] BOUQUIN H. (2011). « Les fondements du contrôle de gestion », *Presse universitaire de France*, Paris.
- [3] CHARREAUX, G. (2000), « Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance»,
- [4] CONSO, P. et F. HEMECCI, (1999). *La gestion financière des entreprises*, Paris.
- [5] DAYAN et AL, *Manuel de gestion*, Tome 1, Ellipses, Paris.
- [6] DORIATH, B. (2008). *Contrôle de gestion en 20 fiches*. DUNOD 5ème édition, Paris.
- [7] HADDAD Ghania, *La contribution de la gestion budgétaire à la performance de l'entreprise*, mémoire fin d'étude, du diplôme de Master en science de gestion, Université A-Mira de Bejaïa, année 2016/2017
- [8] HOFSTEDE, G. (1977). *Contrôle budgétaire : les règles du jeu*, édition Hommes et techniques.
- [9] <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00544875/document>.
- [10] <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2010-1-page-118>

-
- [11] LECLERE DIDIER, *Gestion budgétaire*, édition Eyrolles, Paris.
- [12] La loi n° 73-002 du 06/01/1978.
- [13] MASANOVIC, S. (2010). *Le pilotage de la performance*, Paris.
- [14] MEYER, J. (1970). *Gestion budgétaire*. DUNOD 4ème édition. Paris.
- [15] MUHEMA, A. *Cours de contrôle de gestion*, 2008-2009, inédit.
- [16] OUEDRAOGO, Y.L. (2012). *Diagnostic de la gestion budgétaire : cas de la SONABEL, ISCBBF*, de 2010 à 2012.
- [17] Y.L. OUEDRAOGO, *Diagnostic de la gestion budgétaire : cas de la SONABEL, ISCBBF*, de 2010 à 2012, p3.
- [18] AYITE AYI-KUTU Alvine A. KYNAH, *L'analyse de la gestion budgétaire : Cas de la CIE, MPACG /2010-2012*
- [19] CHRISTIANE CHANTAL Epoh, *Diagnostic des processus de la gestion budgétaire cas de l'ASECNA*, de 2008 à 2010.