

# Incidence De La Stratégie D'Optimisation Fiscale Sur Les Indicateurs De Gestion D'une Entreprise En Difficulté

## [Impact Of The Tax Optimization Strategy On Management Indicators Of Businesses In Difficulty]

<sup>1</sup>Boniface KALUME SADIKI - Serge MAKIADI MA KIKHELA<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Doctorant à la Faculté de Sciences Economiques et de Gestion, Université de Kinshasa, 832 Kinshasa XI, RDC, Association Congolaise des Sciences de Gestion.

(ACSG)

<sup>2</sup>Doctorant à la Faculté de Sciences Economiques et de Gestion, Université de Kinshasa, 832 Kinshasa XI, RDC, Association Congolaise des Sciences de Gestion.

(ACSG)

Auteur correspondant :Serge MAKIADI MA KIKHELA, [sergemakiadi1@gmail.com](mailto:sergemakiadi1@gmail.com)



**Résumé :** Cet article vérifie la rumeur selon laquelle, la plupart des entreprises publiques en RDC sont des « canards boiteux ». C'est à travers la méthode inductive qui nous a permis d'examiner un cas particulier afin de tirer des conclusions objectives sur le général, nous avons mis le cap sur l'ONATRA SA, une entreprise publique transformée en société commerciale. Après analyse de ses indicateurs de performance financiers à l'occurrence : la rentabilité économique, la rentabilité financière, et le résultat d'exploitation, nous sommes arrivés à la conclusion selon laquelle l'ONATRA SA est une entreprise en difficulté car tous les indicateurs interrogés sont au rouge. La méthode d'analyse en composante principale (ACP), nous a permis de dégager à travers la régression quantile un Pseudo  $R^2$  de 0,47 soit 47 % d'impact entre la variable indépendante « fiscalité » et la variable dépendante « rentabilité ». Résultat qui nous a permis de confirmer l'hypothèse selon laquelle la stratégie d'optimisation fiscale est une solution efficace pour la relance économique de l'ONATRA SA car son impact sur les indicateurs de gestion est sensible.

**Mots Clés :** ONATRA SA ; Optimisation Fiscale ; Rentabilité ; Société Commerciale ; Equilibre Financier.

**Abstract :** This article verifies the rumor that most public companies in the DRC are "lame ducks." Using the inductive method, which allowed us to examine a specific case in order to draw objective conclusions about the general situation, we focused on ONATRA SA, a public company transformed into a commercial company. After analyzing its financial performance indicators: economic profitability, financial profitability, and operating profit, we concluded that ONATRA SA is a company in difficulty because all the indicators surveyed are in the red. The principal component analysis (PCA) method allowed us to identify, through quantile regression, a pseudo  $R^2$  of 0.47, representing a 47% impact between the independent variable "taxation" and the dependent variable "profitability." This result allowed us to confirm the hypothesis that the tax optimization strategy is an effective solution for ONATRA SA's economic recovery because its impact on management indicators is significant.

**Keywords:** ONATRA SA; Tax Optimization; Profitability; Commercial Company; Financial Balance.

## I. INTRODUCTION

Avec son impact sur la trésorerie, la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise, la charge fiscale s'impose comme un sujet d'importance particulière dans la vie d'une entreprise [1].

Pour améliorer la gestion de cette charge, les entreprises doivent connaître les différentes possibilités entre leurs mains pour pratiquer une optimisation fiscale efficace et dans le champ de la législation en vigueur.

Cependant, avant de pouvoir pratiquer ce processus le dirigeant de société soumise à l'impôt sur les sociétés doit connaître les enjeux liés à l'optimisation fiscale. Puis, si son entreprise respecte les préalables à sa pratique, le dirigeant devra être au clair sur les risques et limites de l'optimisation fiscale.

En effet, le renforcement de la législation autour de cette pratique oblige les dirigeants, attiré par l'économie de charge, à ne pas faire basculer la société dans l'illégalité (fraude fiscale, évasion fiscale, etc.). Ainsi, le dirigeant pourra mettre en balance les bénéfices et les risques liés à cette pratique avant de prendre les décisions qu'il juge nécessaires et bénéfique à son entreprise. L'optimisation fiscale débute à la création de la société, voire avant la création de celle-ci, avec le choix de la nature d'activité et du lieu d'implantation. Cependant, c'est au cours de la vie de la société que les décisions des dirigeants ont le plus d'impact sur la charge fiscale d'une entreprise. Ces choix se portent majoritairement sur la gestion des produits et charges de l'entreprise, sur les modes de financement, sur la politique de rémunération et sur le développement de l'entreprise généralement. De plus, le dirigeant va pouvoir s'appuyer sur les avantages offerts par l'administration fiscale pour réduire la charge fiscale. Il pourra par exemple recourir à des réductions ou crédits d'impôt.

La stratégie d'optimisation fiscale ne sera pas homogène d'un exercice à l'autre. En effet, celle-ci prend en compte les besoins de l'entreprise en temps voulu. Les stratégies d'optimisation fiscale sont au moins aussi nombreuses que le nombre de société la pratiquant. Ainsi, il est judicieux pour le dirigeant de s'entourer d'experts dans le domaine. L'expert-comptable sera alors l'interlocuteur privilégié dans la pratique de l'optimisation fiscale. Cependant, le conseiller de clientèle professionnelle aura également un rôle à jouer du fait de ses connaissances des produits favorisant ce processus.

Ce dernier pourra le conseiller sur les choix de financement qui s'offrent à lui, mais également lui présenter des produits bancaires "défiscalisant" tels que les contrats Madelin ou encore les différents contrats d'épargne salariale.

Enfin, il est important de rappeler que l'optimisation fiscale, dans son ensemble, ne doit pas être l'objectif premier d'une société mais doit rester un moyen de réduire l'imposition de manière légale et rentable pour l'entreprise.

Dans le contexte d'une entreprise en difficulté nous avons porté notre choix sur l'Office National des Transports « ONATRA SA » en sigle, une des entreprises publiques opérant en RDC en vertu du **DÉCRET 0051 du 7 novembre 1995 portant création et statuts d'une entreprise publique dénommée l'Office national des transports, en abrégé «O.N.A.T.R.A.»**, concerné également par la **Loi n°12/009 du 31 décembre 2012 modifiant la Loi n° 08/007 du 07 juillet 2008 portant dispositions générales relatives à la transformation des entreprises publiques en RDC**. Cette loi transforme l'« ONATRA » en Société Commerciale des Transports et des Ports « SCTP » [2] en 2010, une société à responsabilité limitée, et est donc assujettie aux lois et régulations qui régissent les sociétés commerciales, pour enfin devenir à nos jours ONATRA SA. Ces différentes mutations n'ont malheureusement rien apporté en termes de performance au sein de cette entreprise comme l'a espéré le gouvernement congolais à travers cette loi.

Cette entreprise réputée « canard boiteux<sup>1</sup> » il y a de cela plusieurs années, a fait l'objet de notre étude dans cet article après autopsie de sa santé financière jugée alarmante suite à la politisation de sa gestion. Cette situation de déséquilibre financier structurel nous interpelle en tant que chercheur à proposer des remèdes à la hauteur de la situation afin de déclencher un processus de redressement rapide de sa situation économique.

---

<sup>1</sup> Terme utilisé pour désigner une entreprise défailante.

Dans le cadre de cet article, une question fondamentale mérite d'être soulevée, à savoir :

➤ **Est-ce la stratégie d'optimisation fiscale est-elle une solution efficace pour la relance économique de l'ONATRA SA ?**

Au regard des informations financières sensibles obtenues après analyse des indicateurs de gestion de l'ONATRA SA pendant une période donnée, cet article se fixe l'objectif ci-après :

➤ Mesurer l'impact de la stratégie d'optimisation fiscale sur les indicateurs de gestion de l'ONATRA SA.

Ainsi, après avoir vidé toutes les préoccupations liées à la problématique de gestion de l'ONATRA SA, notre étude présente outre l'introduction et la conclusion, quatre différentes étapes ci-après : méthodologiques de l'étude (1), rapport entre optimisation fiscale, fraude et responsabilité fiscale (2), analyse des indicateurs de gestion de l'ONATRA SA (3), état des lieux sur la politique fiscale de l'ONATRA SA (4), et enfin incidence de la stratégie d'optimisation fiscale sur la relance économique de l'ONATRA SA (5).

## II. Méthodologie de l'étude

Etant donné les problèmes récurrents de gestion qui paralyse la majorité des entreprises publiques en RDC, la méthode inductive est la plus mieux adaptée dans le cadre de notre article, car elle tire ses observations des cas particuliers à des conclusions générales sur les phénomènes observés. Elle est complétée par trois autres méthodes ci-après :

- La méthode analytique qui nous a permis de passer revue les indicateurs de gestion de l'ONATRA SA pendant une période donnée, afin de nous enquérir de sa santé financière ;
- La méthode descriptive nous a permis de décrire à fond, les différents problèmes liés à la contreperformance de l'ONATRA SA ainsi que les différentes causes y afférentes ;
- Et enfin, la méthode comparative nous a permis de comparer deux périodes charnières de notre étude c'est-à-dire avant et après l'application de la stratégie d'optimisation fiscale.

Jointes par les techniques économétriques qui nous a permis de mesurer l'impact de la stratégie d'optimisation fiscale sur les indicateurs de gestion de l'ONATRA SA, un rapport de causalité sera établi entre les différentes variables ciblées dont une explicative (la politique fiscale) et les autres expliquées (la rentabilité économique, rentabilité financière, et le résultat d'exploitation) afin de procéder au test de nos hypothèses.

## III. Rapport entre optimisation fiscale, fraude et responsabilité fiscale

La relation entre optimisation fiscale, responsabilité fiscale des entreprises et fraude fiscale est complexe [3]. Alors que l'optimisation fiscale est une pratique juridique visant à minimiser les obligations fiscales, la fraude fiscale consiste à déformer intentionnellement des informations financières pour éviter de payer des impôts. Se livrer à la fraude fiscale viole la responsabilité des entreprises et peut avoir de graves conséquences juridiques et financières. Il est important que les entreprises mettent en œuvre des contrôles et des procédures internes appropriés pour prévenir la fraude fiscale et garantir que leurs stratégies d'optimisation fiscale sont légales et éthiques. Cela implique d'avoir une compréhension approfondie des lois et réglementations fiscales, d'embaucher des fiscalistes expérimentés et d'être transparent sur leurs stratégies fiscales. Dans certains cas, les entreprises peuvent s'engager dans des stratégies d'optimisation fiscale agressives qui repoussent les limites de ce qui est légal. Même si ces stratégies ne peuvent pas être considérées comme une fraude fiscale, elles peuvent néanmoins être considérées comme contraires à l'éthique et peuvent nuire à la réputation d'une entreprise. Il est important que les entreprises trouvent un équilibre entre leur désir de minimiser leurs obligations fiscales et leur responsabilité d'agir de manière éthique et transparente [4].

En fin de compte, la relation entre optimisation fiscale, responsabilité fiscale des entreprises et fraude fiscale est délicate. Les entreprises doivent veiller à ce que leurs pratiques fiscales soient légales et éthiques et à ce qu'elles s'acquittent de leurs responsabilités envers les actionnaires, les parties prenantes et la société dans son ensemble.

Ce qu'il faut retenir dans cette triangulation est que, une entreprise fiscalement responsable est une entreprise éthique qui s'organise pour minimiser ses charges fiscales afin d'augmenter sa rentabilité, et ce dans le strict respect des lois en vigueur.

### III.1. L'optimisation fiscale, une arme redoutable pour les entreprises

L'objectif principal étant d'éviter tout risque d'abus de droit, le fiscaliste va alors chercher à déterminer la présence d'un risque ou non lorsqu'il procède à des méthodes d'optimisation fiscale [5]. Si un risque peut subvenir il va alors déterminer la probabilité que ce risque subvienne et donc faire un calcul entre les avantages dont la société pourrait bénéficier et le risque de se faire sanctionner pour avoir accompli des abus de droit.

Le risque fiscal est donc la chance qu'un abus de droit subvienne celui-ci rendrait coupable la société de faute. Il s'agit alors de ne pas avoir respecté des règles fiscales, il est donc nécessaire d'analyser les différentes règles fiscales propres à un régime d'imposition particulier pour pouvoir juger le risque.

Auquel cas les professionnels ayant correctement réalisé leur travail pourront se conforter en connaissant désormais le cadre juridique propre à un régime fiscal. Une forme de sécurité juridique serait alors installée, rassurant à la fois l'entreprise et le fiscaliste. Cependant les constants changements et mises à jour de règles fiscales demandent un travail permanent et sans faille.

Lors de recours à l'optimisation fiscale et après avoir jugé le risque certains schémas sont mis en place et susceptibles d'être jugés comme abus de droit car le risque fiscal repose également sur la possible découverte ou non de l'optimisation fiscale qui est effectuée. Des contrôles fiscaux aléatoires peuvent alors entrer en jeu, mais leur probabilité reste trop floue ce qui complique énormément le travail à réaliser [6].

### IV. Analyse des indicateurs de gestion de l'ONATRA SA

Dans cet article, il sera question d'évaluer la santé financière de l'ONATRA SA de 2017 à 2021 à travers trois indicateurs de gestion ci-après [7] :

#### IV.1. La rentabilité économique (Return on Asset)

La rentabilité économique mesure la rentabilité d'exploitation (activité) de l'entreprise indépendamment de son mode de financement. Elle se mesure en rapportant l'excédent brut d'exploitation à la somme des immobilisations brutes corporelles et incorporelles et du besoin de fonds de roulement.

La somme au dénominateur est appelée « actif économique » ou « capital économique » : elle représente en effet les moyens engagés par l'entreprise dans les cycles d'exploitation et d'investissement, autrement dit ce dont l'entreprise a besoin pour tourner.

Ce taux n'est pas affecté par la structure financière de l'entreprise.

Elle se mesure grâce au ratio ci-après :

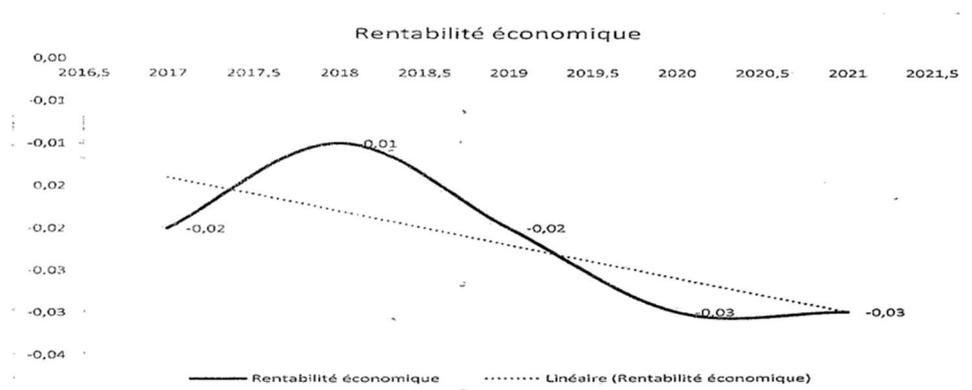
**Rentabilité économique** = résultat d'exploitation après impôt / actif économique

**Tableau n°1 : Détermination de la rentabilité économique de l'ONATRA SA de 2017 à 2021**

ELEMENTS	2017	2018	2019	2020	2021
RESULTAT D'EXPLOIT.	-60390810588,99	-48139519032,00	-80979406414,35	-136645757712,27	-109265456119,57
ACTIFS ECON.	3154843169018,04	3865702895623,71	3428904948361,07	3909773129751,12	3816388826142,62
RE= RES. D'EXPLOIT /ACTIFS ECO.	-0,02	-0,01	-0,02	-0,03	-0,03

Source : Elaboré à partir des états financiers de l'ONATRA SA.

**Graphique n°1 : Evolution de la RE de l'ONATRA SA de 2017 à 2021**



Source : Elaboré à partir du tableau N°1

Comme on le constate à travers les résultats consignés dans le tableau N°1, la rentabilité économique de l'ONATRA SA est généralement négative durant toute la période sous étude, cet indicateur nous révèle que les actifs de l'ONATRA SA sont improductifs ; par conséquent l'entreprise profite d'un effet de levier pour son fonctionnement.

#### IV.2. La rentabilité financière (Return on Equity)

La rentabilité financière est un indicateur du résultat qui permet d'évaluer le rendement des capitaux propres investis.

Elle se mesure grâce au ratio ci-après :

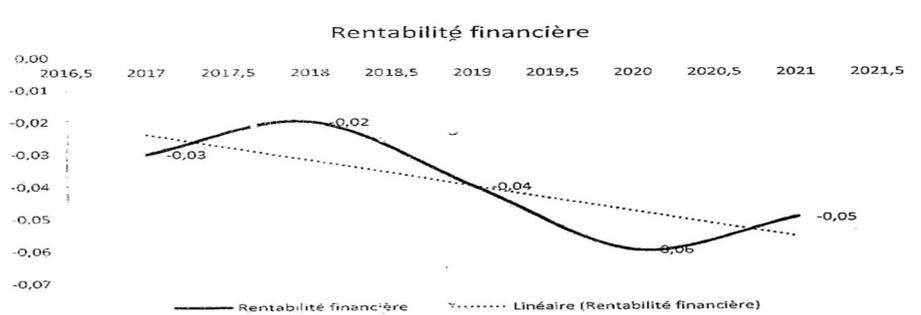
**Rentabilité financière** = (résultat d'exploitation – impôts sur les bénéfices – intérêts versés aux dettes financières) / capitaux propres.

**Tableau n°2 : Détermination de la rentabilité financière de l'ONATRA SA de 2017 à 2021**

ELEMENTS	2017	2018	2019	2020	2021
RESULTAT NET	-92763626868,56	-86222805427,32	-130993557323,61	-209242717890,38	-163621952005,11
CAPITAUX PERM.	3057158659457,16	3718813561448,41	3192631398804,62	3608467013691,79	3500654356706,08
RF= RN/CP	-0,03	-0,02	-0,04	-0,06	-0,05

**Source :** Elaboré à partir des états financiers de l'ONATRA SA.

**Graphique n°2 : Evolution RF de l'ONATRA SA de 2017 à 2021**



**Source :** Elaboré à partir du tableau N°2.

Comme on le constate à travers les résultats consignés dans le tableau N°2, la rentabilité financière de l'ONATRA SA pendant la période sous analyse est négative. Ce qui revient de dire que l'entreprise est incapable de générer une plus-value avec ses fonds propres. C'est notamment le cas lorsque l'entreprise réalise des pertes, c'est-à-dire que son résultat net est inférieur à zéro ; donc c'est un signe que l'activité de l'entreprise n'est pas suffisante pour absorber toutes ses charges au regard des fonds investis.

#### IV.3. Résultat d'exploitation

Comptablement parlant le résultat d'exploitation est un solde intermédiaire de gestion qui détaille les produits et les charges de l'entreprise sur un exercice comptable écoulé. Il montre ainsi comment l'entreprise s'organise et crée de la richesse et si celle-ci a été réalisée :

- un bénéfice (résultat positif = ses produits sont supérieurs à ses charges),
- ou une perte (résultat négatif = ses produits sont inférieurs à ses charges).

Le résultat d'exploitation se calcule par la décomposition des charges et des produits annuels de l'exercice comptable. L'indicateur se calcule de la manière suivante :

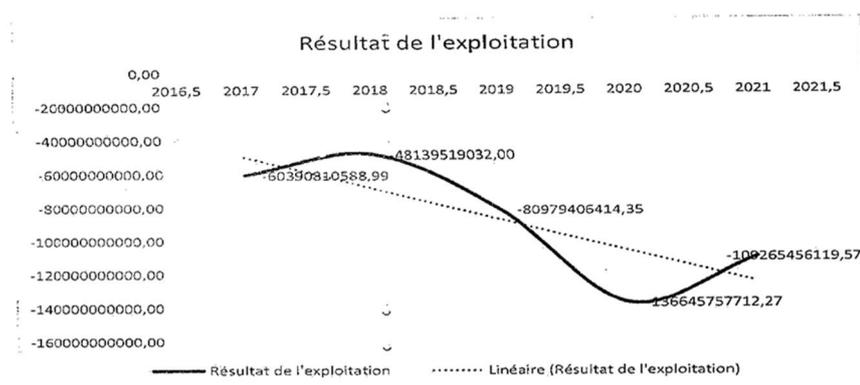
**Résultat d'exploitation** = produits d'exploitation – charges d'exploitation

**Tableau n°3 : Détermination du résultat d'exploitation de l'ONATRA SA de 2017 à 2021**

ELEMENTS	2017	2018	2019	2020	2021
RE= (XD+TJ+RL)	-60390810588,99	-48139519032,00	-80979406414,35	-136645757712,27	-109265456119,57

*Source : Elaboré à partir des états financiers de l'ONATRA SA.*

**Graphique n°3 : Evolution du résultat d'exploitation de l'ONATRA SA de 2017 à 2021**



*Source : Elaboré à partir du tableau N°3.*

Il ressort de ce graphique après analyse de données, que les résultats de l'exploitation de l'ONATRA SA de 2017 à 2021 sont négatifs dès lors que le chiffre d'affaires est inférieur aux charges, cela signifie que le modèle économique de l'entreprise est moins performant et le résultat se traduit par une perte d'exploitation.

#### V. Etat des lieux sur la politique fiscale de l'ONATRA SA

Il n'y a pas une loi spécifique fixant la politique fiscale de l'ONATRA SA. Elle est soumise au régime fiscal général de la République Démocratique du Congo (RDC), défini par des lois ci-après :

- la **Loi n° 004/2003 portant réformes des procédures fiscales ;**
- et la **Loi n° 08/007 du 07 juillet 2008 portant dispositions générales relatives à la transformation des entreprises publiques.**

Ces deux lois précitées sont renforcées par des textes spécifiques régissant les entreprises publiques et le portefeuille de l'État.

- Cadre Légal Général
  - **La portée de la loi n° 004/2003**

Cette loi établit les réformes des procédures fiscales et fixe le cadre général de la fiscalité en RDC, s'appliquant à toutes les entreprises, y compris ONATRA SA.

- **Lois sur les entreprises publiques**

L'ONATRA était à l'origine une entreprise publique, régie par la **loi n° 08/007 de 2008**, qui encadre la transformation et la gestion des entreprises publiques.

- Contexte de l'ONATRA (maintenant ONATRA SA)

### ➤ **Réglementation fiscale en vigueur**

L'ONATRA SA est donc soumise aux impôts et taxes en vigueur en RDC, tels que définis par la loi, et aux règlements spécifiques qui pourraient s'appliquer à son secteur d'activité.

## VI. Analyse de l'impact économique de la stratégie d'optimisation fiscale sur les indicateurs de gestion de l'ONATRA SA

### VI.1. Approches méthodologiques

La méthodologie de cette étude est développée sous l'approche des données quantitatives.

En effet, cette approche est basée sur les données secondaires sur la fiscalité ainsi que les données issues des indicateurs de performance financiers de l'ONATRA SA.

Des nombreux outils statistiques existent pour analyser les données. Cependant, tous ne sont pas appropriés pour notre recherche. Rappelons que leur choix dépend de la nature des variables impliquées dans les hypothèses formulées. Ainsi, nous présentons ici le seul outil statistique nécessaire pour tester notre hypothèse de recherche. Il s'agit : l'analyse en composante principale.

### VI.2. Opérationnalisation des variables

#### ▪ Variable fiscalité

Est une variable composite obtenue à l'aide de l'analyse en composante principale (ACP) à partir de la politique fiscale de l'ONATRA SA intégrant les indicateurs ci-après :

- Impôt sur les bénéfices et profits (IBP),
- Impôt Professionnel sur la Rémunération (IPR),
- Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA).

#### ▪ Variables rentabilité

La rentabilité est la capacité d'une entreprise à produire des bénéfices.

En effet, la rentabilité est une variable composite obtenue à l'aide de l'analyse en composante principale (ACP) sur base des indicateurs de performance financiers suivants:

- La rentabilité économique ;
- La rentabilité financière ;
- Le résultat d'exploitation.

### VI.3. Création des variables composites

Les variables composites sont créées à l'aide de l'analyse en composante principale (ACP) qui consiste à résumer un nombre de variables à des facteurs réduits et de corriger sensiblement la multi-colinéarité entre les variables.

Nous avons cherché à savoir alors quelles sont les dimensions communes à la variable dépendante et à la variable indépendante.

Les variances totales expliquées donnent un résumé du pouvoir explicatif (au sens statistique de variance expliquée) des différentes composantes.

**Tableau N° 4** : La variance expliquée de la variable composite «fiscalité»

Composantes	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
<b>1</b>	1,727	86,349	86,349	1,727	86,349	86,349
<b>2</b>	,273	13,651	100,000			

Source : STATA 17

Lors de la création de la variable composite « fiscalité », il y a 86,349% de la variance expliquée avec une perte d'information de 13,651%.

Un facteur est donc retenu, il s'agit de la variable «fiscalité» qui comprend les indicateurs de la politique fiscale.

En outre, pendant la création de la variable composite « rentabilité », il y a 82,236% de la variance expliquée avec une perte d'information de 17,764%

Un facteur est aussi retenu ici, il s'agit de la variable «rentabilité» qui comprend les indicateurs de performance financiers.

**Tableau N°5** : La variance expliquée de la variable composite « rentabilité »

Composantes	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
<b>1</b>	2,467	82,236	82,236	2,467	82,236	82,236
<b>2</b>	,436	14,536	96,772			
<b>3</b>	,097	3,228	100,000			

Source : Stata 17

Le test de KMO et le test de BARTLETT'S étant significatifs, l'analyse de l'ACP est bonne c'est-à-dire que les variables composites créées sont meilleures.

Ainsi, pour cette étude, les variables composites retenues sont les suivantes :

- **La rentabilité : Variable dépendante ;**
- **La fiscalité : Variable indépendante.**

#### VI.4. Analyse par la régression quantile

La modélisation de quantile est réalisée entre la fiscalité et la rentabilité.

#### VI.4.1. Impact de la fiscalité sur la rentabilité

Il sied tout d'abord de vérifier la validité du modèle qui consiste à vérifier si celui-ci représente bien la réalité par le calcul du pseudo  $R^2$  et des coefficients.

Pseudo  $R^2=0,47$ . Le pseudo  $R^2$  étant de 0,47, nous pouvons affirmer, toutes choses restant égales par ailleurs, la politique fiscale est expliquée à près de 47 % par la variation de la rentabilité.

L'interprétation des coefficients calculés montre que la fiscalité a un impact positif sur les indicateurs de gestion de l'ONATRA SA durant la période sous analyse. C'est-à-dire que lorsque les charges fiscales diminuent la rentabilité augmente.

L'interprétation économique est que la politique fiscale ne suit pas la tendance de la rentabilité. En d'autres termes, plus l'ONATRA SA réduit de manière conséquente ses charges fiscales, plus il y a lissage de sa rentabilité.

D'où la confirmation de notre hypothèse selon laquelle :

- **la stratégie d'optimisation fiscale est une solution efficace pour la relance économique de l'ONATRA SA car son impact sur les indicateurs de gestion est sensible.**

#### VI.5. Résultat et Discussion

L'objet de cette partie est de tester la principale hypothèse de notre étude. Sur ce, nous avons mesuré la variation de la performance fiscale sur les indicateurs de gestion de l'ONATRA SA dont le Pseudo  $R^2= 0,47$  soit 47 %, par la suite d'une corrélation entre les deux variables.

Après analyse de la variable dépendante de notre étude qu'est la rentabilité, nous avons estimé qu'elle augmente de 47 % avec la réduction des charges fiscales, permettant à l'ONATRA SA de financer sa relance économique en investissant dans l'outil de production qui est obsolète et vétuste.

#### Conclusion

Notre article traite d'un cas particulier de l'ONATRA SA, une entreprise du portefeuille de l'Etat, transformée en société commerciale en vertu de la **Loi n° 08/007 du 07 juillet 2008 portant dispositions générales relatives à la transformation des entreprises publiques**. Cette entreprise réputée « canard boiteux » suite à sa mauvaise santé financière n'a pas pu tenir le coup face aux innombrables vagues de réformes initiées par le gouvernement congolais.

Après analyse des indicateurs de performance financiers de l'ONATRA SA ainsi l'impact de la stratégie d'optimisation fiscale sur sa rentabilité, nous avons obtenu des résultats ci-après :

1. la rentabilité économique est généralement négative durant toute la période sous étude ;
2. la rentabilité financière est négative pour toute la période sous étude ;
3. les résultats d'exploitation sont également négatifs pendant la période sous étude car les CA sont inférieurs aux charges.
4. Après analyse de l'impact de la stratégie d'optimisation fiscale sur les indicateurs de gestion de l'ONATRA SA, à travers la méthode d'analyse à composante principale (ACP), la régression quantile nous a révélé un Pseudo  $R^2=0,47$ , soit 47 % la politique fiscale est expliquée par la variation de la rentabilité.

Au regard de tous ces résultats ci-hauts dégagés, les résultats N° 1, 2 et 3 confirme notre première hypothèse selon laquelle l'ONATRA SA est une entreprise en difficulté et le N°4, confirme notre deuxième hypothèse selon laquelle :

- **la stratégie d'optimisation fiscale est une solution efficace pour la relance économique de l'ONATRA SA car son impact sur les indicateurs de gestion est sensible.**

La stratégie d'optimisation fiscale est un antidote parmi tant d'autres que nous avons bien voulu apporter dans cet article pour la relance économique de l'ONATRA SA, en dépit de la faible portée du cadre législatif congolais ainsi l'impertinence du cadre théorique sur la stratégie d'optimisation fiscale qui marque certes, nos limites dans cette étude.

Ainsi, les différentes recommandations ci-dessous formulées vont droit au gouvernement congolais et au comité de gestion de l'ONATRA SA :

1° Au gouvernement congolais de :

- procéder à la dépolitisation des entreprises publiques en générale et de l'ONATRA SA en particulier ;
- entreprendre des réformes structurelles et non conjoncturelles au sein des entreprises publiques en vue de l'amélioration leur mode de gestion ;
- procéder aux subventions et allègements fiscaux afin de faciliter la relance économique des entreprises en difficultés ;
- suspendre toutes activités parallèles et compromettantes à l'objet social de l'ONATRA SA.

2° Au comité de gestion de l'ONATRA SA de :

- être socialement responsable ;
- faire preuve de technicité et d'éthique dans la gestion du patrimoine de l'entreprise ;
- investir en majeure partie dans le renouvellement de l'outil de production.

Notre étude sera habilitée à la prochaine recherche grâce à des nouvelles bases juridiques qui seront jetées par le législateur congolais dans le cadre de la réforme des entreprises publiques qui malgré leur transformation en sociétés commerciales, demeurent moins performantes.

## Références

[1] Alexis Guison, l'optimisation fiscale au sein des sociétés soumises à l'IS, Mémoire de Master 2 chargé de clientèle professionnelle, Université de Strasbourg, année académique 2020 – 2021.

[2]<https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=loi+fixant+la+politique+fiscale+de+l%27onatra+SA>, consulté le 29/08/2025 à 5H 45.

[3] EditionsLadecouverte:[https://www.editionsLadecouverte.fr/la\\_responsabilite\\_sociale\\_d\\_entreprise](https://www.editionsLadecouverte.fr/la_responsabilite_sociale_d_entreprise)

La responsabilité sociale d'entreprise. Consulté le 05 septembre à 11H00.

[4] M. Capron et F. Quairel-Lanoizelée (2016), | Paris [France] : La Découverte | Repères, ISSN 0993-7625 |.

[5] Capelle Nicolas, l'optimisation fiscale, mémoire de Master 1 en Droit de l'entreprise, INUC, 2020-2021.

[6]<https://bofip.impots.gouv.fr/bofip/4233-PGP.html/identifiant%3DBOI-CF-INF-40-10-10-40-20190627> Consulté le 19/09/2025 à 10H00.

[7] KALUME SADIKI B., Du PCGC au SYSCOHADA : incidence sur la stratégie d'optimisation fiscale dans le contexte d'une entreprise en difficulté. Cas de l'office national des transports « ONATRA SA » de 2012 à 2021, mémoire de DEA/PTC, FASEG/UNIKIN, année académique 2013 - 2015.