

# *Utilisation Des Outils D'analyse Financière Pour La Prise De Décision Stratégique : Cas De Vodacom Congo (2020-2023)*

KOKO YALA NDONGALA<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Enseignant et chercheur en Sciences de gestion financière et comptabilité/ UPN  
Auteur Correspondant : KOKO YALA NDONGALA, kokoyayandongala@gmail.com



**Résumé:** Cette étude examine l'efficacité des outils d'analyse financière dans la prise de décision stratégique chez Vodacom Congo, un opérateur majeur des télécommunications en République Démocratique du Congo (RDC), sur la période 2020-2023. Utilisant une approche mixte combinant analyse documentaire et analyse des ratios financiers, nous avons évalué la santé financière de l'entreprise à travers des indicateurs clés incluant le fonds de roulement, les ratios de liquidité, les ratios de solvabilité et les métriques de rentabilité. Nos résultats révèlent une position financière structurellement déséquilibrée caractérisée par des capitaux propres négatifs (allant de -285,5 milliards CDF en 2020 à -42,9 milliards CDF en 2023), un fonds de roulement net global (FRNG) négatif et une dépendance chronique au financement par dettes à court terme. Malgré la génération de ressources d'exploitation positives attestée par un besoin en fonds de roulement (BFR) négatif, l'entreprise fait face à des contraintes de liquidité sévères avec des ratios de liquidité générale inférieurs à 1 (0,31-0,44) et des ratios de liquidité immédiate aussi bas que 0,06 en 2022. L'analyse démontre que si les outils d'analyse financière sont utilisés, leur intégration dans la prise de décision stratégique n'a pas empêché les déséquilibres financiers structurels. Nous recommandons une recapitalisation urgente, l'optimisation des structures de financement des investissements et une meilleure intégration des principes d'orthodoxie financière dans la planification stratégique pour assurer une croissance durable sur le marché concurrentiel des télécommunications en RDC.

**Mots-clés :** Analyse financière, prise de décision stratégique, ratios de liquidité, solvabilité, fonds de roulement, télécommunications, Vodacom Congo, normes comptables OHADA

**Abstract:** This study examines the effectiveness of financial analysis tools in strategic decision-making at Vodacom Congo, a major telecommunications operator in the Democratic Republic of Congo (DRC), over the period 2020-2023. Using a mixed-methods approach combining documentary analysis and financial ratio analysis, we evaluated the company's financial health through key indicators including working capital, liquidity ratios, solvency ratios, and profitability metrics. Our findings reveal a structurally imbalanced financial position characterized by negative shareholders' equity (ranging from -285.5 billion CDF in 2020 to -42.9 billion CDF in 2023), negative net working capital (FRNG), and chronic dependence on short-term debt financing. Despite generating positive operating cash flows evidenced by negative working capital requirements (BFR), the company faces severe liquidity constraints with current ratios below 1 (0.31-0.44) and immediate liquidity ratios as low as 0.06 in 2022. The analysis demonstrates that while financial analysis tools are utilized, their integration into strategic decision-making has not prevented structural financial imbalances. We recommend urgent recapitalization, optimization of investment financing structures, and enhanced integration of financial orthodoxy principles in strategic planning to ensure sustainable growth in the competitive DRC telecommunications market.

**Keywords:** Financial analysis, strategic decision-making, liquidity ratios, solvency, working capital, telecommunications, Vodacom Congo, OHADA accounting standards

## 1. INTRODUCTION

### 1.1 Contexte et problématique

Dans un environnement économique mondial de plus en plus concurrentiel, les entreprises, qu'elles soient publiques ou privées, sont appelées à optimiser leur performance, sécuriser leurs finances et orienter leurs décisions stratégiques sur des bases objectives et mesurables. L'analyse financière s'inscrit dans ce cadre comme un outil incontournable de diagnostic, de suivi et de pilotage, permettant de juger la situation financière d'une entreprise à travers l'exploitation de ses états financiers. En Afrique, et plus particulièrement en République Démocratique du Congo (RDC), les entreprises évoluent dans un contexte caractérisé par une instabilité économique, une faible bancarisation, une rareté des financements à long terme, et une gouvernance d'entreprise souvent marquée par un déficit de transparence. Ce contexte rend l'utilisation des outils d'analyse financière d'autant plus cruciale. Dans le secteur des télécommunications, pourtant très concurrentiel et capitalistique, les enjeux financiers sont de taille. Les entreprises doivent investir massivement dans l'infrastructure réseau, les innovations technologiques, et la qualité du service client, tout en maîtrisant leurs coûts et en suivant les flux de trésorerie.

### 1.2 Questions de recherche

Vodacom Congo, en tant que filiale du grand groupe multinational sud-africain Vodacom (détenu majoritairement par Vodafone), est supposée disposer d'un système de gestion financière moderne et efficace. Toutefois, plusieurs interrogations se posent : Les outils d'analyse financière sont-ils réellement utilisés comme instruments d'aide à la décision stratégique chez Vodacom Congo ? Les indicateurs extraits des états financiers sont-ils intégrés dans les décisions d'investissement, de financement ou de politique tarifaire ? Existe-t-il un lien direct entre l'analyse financière pratiquée et les résultats économiques observés ? La problématique centrale est la suivante : Vodacom Congo utilise-t-elle les outils d'analyse financière pour la prise de ses décisions, et ces outils contribuent-ils à optimiser les décisions ?

### 1.3 Objectifs de l'étude

L'objectif général est d'analyser dans quelle mesure les outils de l'analyse financière sont utilisés par Vodacom Congo pour appuyer ses prises de décision. Les objectifs spécifiques sont : Identifier les outils d'analyse financière utilisés au sein de Vodacom Congo Examiner les processus décisionnels en relation avec les indicateurs financiers Évaluer l'impact de l'utilisation de ces outils sur la rentabilité, la solvabilité et la performance globale Relever les insuffisances ou limites dans l'usage des outils financiers Proposer des pistes d'amélioration pour une meilleure intégration des outils d'analyse financière

### 1.4 Hypothèses

H1 : Les outils d'analyse financière sont utilisés pour la prise de décision au sein de Vodacom Congo

H2 : Les outils d'analyse financière ne sont pas utilisés rigoureusement et n'ont pas l'impact escompté sur la prise des décisions

## 2. REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE THÉORIQUE

### 2.1 Définition et rôle de l'analyse financière

L'analyse financière constitue un outil fondamental d'évaluation de la situation économique d'une entreprise. Elle se définit comme l'ensemble des techniques qui permettent d'étudier la structure financière d'une entité, de comprendre son fonctionnement interne et d'apprécier sa rentabilité, sa solvabilité, sa liquidité et ses perspectives de croissance. Contrairement

à la comptabilité financière, qui se limite à l'enregistrement et à la présentation des faits passés, l'analyse financière cherche à interpréter ces faits pour dégager des tendances, mettre en lumière les forces et faiblesses de l'entreprise, et anticiper les risques futurs. Selon Vernimmen, l'analyse financière n'est pas une fin en soi, mais un moyen au service de décisions éclairées : décisions d'investissement, de financement, ou de restructuration.

## 2.2 Orthodoxie financière

L'orthodoxie financière désigne un ensemble de principes de bonne gestion économique et financière, respectés pour assurer la pérennité, la solvabilité et l'efficacité de l'entreprise.

Les principes fondamentaux incluent :

- L'équilibre financier : Une entreprise doit maintenir un équilibre entre ses ressources stables (capitaux propres + dettes à long terme) et ses investissements durables, ce qui implique un fonds de roulement positif
- L'adéquation entre financement et emploi : Éviter de financer des immobilisations par des crédits à court terme
- La rentabilité minimale attendue : Toute opération ou projet doit générer un rendement supérieur au coût moyen pondéré du capital (CMPC)
- La maîtrise de l'endettement : Un recours excessif à la dette fragilise l'autonomie financière.

## 2.3 Indicateurs financiers clés.

### 2.3.1 Fonds de roulement et agrégats connexes

- Le Fonds de Roulement Net Global (FRNG)

Représente les ressources dont l'entreprise dispose à moyen et long terme pour financer son exploitation courante :

$FRNG = \text{Ressources stables} - \text{Actif immobilisé}$  ou  $FRNG = \text{Actif circulant} - \text{Dettes à court terme}$

- Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

Représente la somme dont l'entreprise a besoin pour couvrir ses charges courantes :

$BFR = \text{Actif circulant d'exploitation} - \text{Passif circulant d'exploitation}$

Un BFR négatif indique que le cycle d'exploitation génère des ressources financières.

- La Trésorerie Nette (TN) est le résultat de la confrontation entre le FRNG et le BFR :

$TN = FRNG - BFR$

Ou directement à partir du bas du bilan :  $TN = \text{Disponibilités} - \text{Dettes financières}$

### 2.3.2 Ratios de liquidité

- Le Ratio de Liquidité Générale (RLG) mesure la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements à court terme:

$$RLG = (\text{Actif à court terme}) / (\text{Passif à court terme})$$

- Le Ratio de Liquidité Réduite (RLR) exclut les stocks des actifs à court terme :

$$RLR = (\text{Actifs à court terme} - \text{stocks}) / (\text{Dettes à court terme})$$

- Le Ratio de Liquidité Immédiate (RLI) se concentre sur les actifs les plus liquides :

$$RLI = \text{Trésorerie actif} / \text{Dettes à court terme}$$

### 2.3.3 Ratios de solvabilité

Le Ratio de Solvabilité indique la capacité de remboursement à long terme :

$$\text{Ratio de solvabilité} = \text{Capitaux propres} / \text{Total passif}$$

- Le Ratio d'Autonomie Financière mesure la dépendance vis-à-vis des financements externes :

$$R1 = \text{Capitaux propres} / \text{Dettes financières}$$

$$R2 = \text{Capitaux propres} / \text{Ressources stables}$$

## 3. MATÉRIELS ET MÉTHODES

### 3.1 Conception de la recherche

Cette étude emploie une approche mixte combinant : Analyse documentaire des états financiers (bilans, comptes de résultat) Analyse quantitative des ratios financiers sur la période 2020-2023 Analyse comparative par rapport aux standards d'orthodoxie financière

### 3.2 Sources de données

Les sources primaires incluent : États financiers annuels de Vodacom Congo (2020-2023) Données comptables du service financier de l'entreprise Cours de change de la Banque Centrale du Congo (BCC)

### 3.3 Traitement des données

Compte tenu du contexte inflationniste en RDC, les données financières ont été déflatées à l'aide de coefficients déflateurs (CD) calculés à partir des taux de change :

CD = (Cours de change moyen au 31 décembre de l'année de base) / (Cours de change moyen au 31 décembre de l'année N)  
Année de base : 2020

Tableau 1 : Coefficients déflateurs

Année	Taux de change (USD/CDF)	Variation Annuelle (%)	Coefficient Délateur
2020	1 971,80	—	1,0000
2021	1 999,97	+ 1,43 %	0,9878
2022	2 016,57	+ 0,83 %	0,9778
2023	2 679,60	+ 32,88 %	<b>0,7359</b>

Source :Nous-mêmes

Tableau : Calcul du Coefficient Délateur (Base 2020)

Année	Taux de change (USD/CDF)	Formule de calcul (T0/Tn)	Coefficient Délateur (CD)
2020	1 971,8000	1971,8 / 1971,8	<b>1,0000</b>
2021	1 999,9700	1971,8 / 1999,97	<b>0,9878</b>
2022	2 016,5738	1971,8 / 2016,57	<b>0,9778</b>
2023	2 679,6016	1971,8 / 2679,60	<b>0,7359</b>

Source :Nous-mêmes

### 3.4 Cadre analytique

L'étude applique l'analyse fonctionnelle du bilan pour reclasser les postes comptables en :

Actif Immobilisé (AI) : Investissements à long terme

Actif Circulant (AC) : Créances d'exploitation et stocks

Trésorerie Actif (TA) : Ressources liquides

Ressources Stables (RS) : Capitaux propres + dettes à long terme

Passif Circulant (PC) : Dettes d'exploitation

Trésorerie Passif (TP) : Dettes financières à court terme

#### 4. RÉSULTATS

##### 4.1 Aperçu de la situation financière (2020-2023)

Tableau 2 : Bilans financiers condensés de Vodacom Congo (2020-2023) en CDF constant

Postes du Bilan	2020	2021	2022	2023
<b>ACTIF</b>				
Actif immobilisé	947 253 436 808	944 677 621 442	1 087 716 231 385	1 137 120 925 034
Actif circulant	134 276 234 614	104 789 206 743	169 730 736 476	267 553 717 738
Trésorerie actif	109 354 449 393	43 315 683 768	28 768 525 699	47 665 450 514
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>1 190 884 120 815</b>	<b>1 092 782 511 953</b>	<b>1 286 215 493 560</b>	<b>1 452 340 093 286</b>
<b>PASSIF</b>				
<b>Ressources stables</b>	<b>600 206 129 666</b>	<b>609 134 654 212</b>	<b>689 541 884 540</b>	<b>731 342 818 965</b>
* <i>Capitaux propres</i>	(285 467 707 201)	(251 856 005 598)	(152 730 417 218)	(42 905 768 197)

Postes du Bilan	2020	2021	2022	2023
* <i>Dettes financières</i>	885 673 836 867	860 990 659 810	842 272 301 758	774 248 587 162
Passif circulant	475 820 270 113	363 427 344 795	439 596 747 576	541 312 605 099
Trésorerie passif	114 857 721 036	120 220 512 946	157 076 861 444	179 684 669 221
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>1 190 884 120 815</b>	<b>1 092 782 511 953</b>	<b>1 286 215 493 560</b>	<b>1 452 340 093 286</b>

Source : Comptabilité de l'entreprise, déflaté par l'auteur

#### 4.2 Analyse du fonds de roulement

Tableau 3 : Détermination des agrégats de fonds de roulement

N°	Indicateurs / Agrégats	Formules	2020	2021	2022	2023
	<b>ÉLÉMENTS DU BILAN</b>					
1	Actif immobilisé (AI)	—	947 253 436 808	944 677 621 442	1 087 716 231 385	1 137 120 925 034
2	Actif circulant (AC)	—	134 276 234 614	104 789 206 743	169 730 736 476	267 553 717 738
3	Trésorerie actif (TA)	—	109 354 449 393	43 315 683 768	28 768 525 699	47 665 450 514
4	Capitaux propres (CP)	—	(285 467 707 201)	(251 856 005 598)	(152 730 417 218)	(42 905 768 197)

N°	Indicateurs / Agrégats	Formules	2020	2021	2022	2023
5	Dettes financières (DF)	—	885 673 836 867	860 990 659 810	842 272 301 758	774 248 587 162
6	Passif circulant (PC)	—	475 820 270 113	363 427 344 795	439 596 747 576	541 312 605 099
7	Trésorerie passif (TP)	—	114 857 721 036	120 220 512 946	157 076 861 444	179 684 669 221
	<b>SOLDES DE GESTION</b>					
8	<b>FRNG</b>	(4)+(5)-(1)	<b>(347 047 307 142)</b>	<b>(335 542 967 231)</b>	<b>(398 174 346 846)</b>	<b>(405 778 106 069)</b>
9	<b>FRN</b>	(2)+(3)-(6)-(7)	<b>(347 047 307 142)</b>	<b>(335 542 967 231)</b>	<b>(398 174 346 846)</b>	<b>(405 778 106 069)</b>
10	<b>FRP</b>	(4)-(1)	(1 232 721 144 009)	(1 196 533 627 041)	(1 240 446 648 603)	(1 180 026 693 231)
11	<b>FRE</b>	(8)-(10)	885 673 836 867	860 990 659 810	842 272 301 758	774 248 587 162
12	<b>FREC</b>	(2)+(3)	243 630 684 007	148 104 890 510	198 499 262 175	315 219 168 252

Source : Calculé par les auteurs

Constats clés :

- Le FRNG est négatif sur toute la période, se dégradant de -347,0 milliards CDF (2020) à -405,8 milliards CDF (2023) ; Ce déficit chronique indique que les investissements à long terme sont financés par des ressources à court terme, violant les principes d'orthodoxie financière.
- Le FRP (Fonds de Roulement Propre) reste profondément négatif, confirmant la dépendance totale aux financements externes

4.3 Analyse du besoin en fonds de roulement

Tableau 4 : Détermination du besoin en fonds de roulement

Composantes du BFR	2020	2021	2022	2023
Actif circulant (hors trésorerie)	134 276 234 614	104 789 206 743	169 730 736 476	1 137 120 925 034
Passif circulant (hors trésorerie)	475 820 270 113	363 427 344 795	439 596 747 576	541 312 605 099
<b>BFR d'Exploitation (BFRE)</b>	<b>(341 544 035 499)</b>	<b>(258 638 138 053)</b>	<b>(269 866 011 101)</b>	<b>595 808 319 934</b>
BFR Hors Activités Ordinaires (HAO)	0	0	0	0
<b>BFR GLOBAL</b>	<b>(341 544 035 499)</b>	<b>(258 638 138 053)</b>	<b>(269 866 011 101)</b>	<b>595 808 319 934</b>

Source : Calculé par l'auteur

Observation critique :

- Le BFR était négatif (générateur de ressources) de 2020 à 2022, indiquant une gestion efficace du cycle d'exploitation où les encaissements clients précèdent les paiements fournisseurs.
- Cependant, en 2023, le BFR est devenu positif (+595,8 milliards CDF), signalant un virage majeur nécessitant un financement pour les opérations.

4.4 Analyse de la trésorerie nette

Tableau 5 : Détermination de la trésorerie nette

Indicateurs de liquidité	2020	2021	2022	2023
Trésorerie Actif (Disponibilités)	109 354 449 393	43 315 683 768	28 768 525 699	47 665 450 514
Trésorerie Passif (Concours bancaires)	114 857 721 036	120 220 512 946	157 076 861 444	179 684 669 221
<b>TRÉSORERIE NETTE (TN)</b>	<b>(5 503 271 643)</b>	<b>(76 904 829 178)</b>	<b>(128 308 335 745)</b>	<b>(132 019 218 707)</b>

Source : Calculé par l'auteur

Interprétation : La trésorerie nette s'est dégradée de manière spectaculaire, passant de -5,5 milliards CDF (2020) à -132,0 milliards CDF (2023), soit une détérioration par un facteur 24. Cela confirme la dépendance chronique aux découverts bancaires et crédits à court terme.

#### 4.5 Ratios de liquidité

Tableau 6 : Évolution des ratios de liquidité

Indicateurs	Formules de calcul	2020	2021	2022	2023	Tendance
<b>Liquidité Générale</b>	(Actif-Circulant + Trésorerie-Actif)/(Passif Circulant + Trésorerie-Passif)	0,41	0,31	0,33	0,44	↗
<b>Liquidité Réduite</b>	(Créances + Trésorerie-Actif)/(Dettes à Court Terme)	0,53	0,43	0,46	0,60	↗
<b>Liquidité Immédiate</b>	(Trésorerie-Actif)/(Dettes à Court Terme)	0,23	0,12	0,06	0,09	↘

Source : Calculé par les auteurs

Analyse critique :

- Tous les ratios de liquidité restent inférieurs au seuil de sécurité de 1,0 sur toute la période
- Le ratio de liquidité immédiate s'est effondré de 0,23 (2020) à 0,06 (2022), avec une légère reprise à 0,09 en 2023. Cela indique qu'en 2022, seulement 6% des dettes à court terme pouvaient être couverts par la trésorerie immédiatement disponible.

#### 4.6 Ratios de solvabilité et d'autonomie financière

Tableau 7 : Ratios de solvabilité et d'autonomie financière

Ratios de Structure	Formules de calcul	2020	2021	2022	2023	État
<b>Solvabilité Globale</b>	Capitaux Propres / Total du Passif	(0,24)	(0,23)	(0,12)	(0,03)	↗
<b>Autonomie Financière (R1)</b>	Capitaux Propres / Dettes Financières	(0,32)	(0,29)	(0,18)	(0,05)	↗

Ratios de Structure	Formules de calcul	2020	2021	2022	2023	État
<b>Autonomie Financière (R2)</b>	Capitaux Propres/Ressources Stables	(0,47)	(0,41)	(0,22)	(0,06)	↗

Source : Calculé par les auteurs

Interprétation :

- Les ratios de solvabilité négatifs sur toute la période confirment l'insolvabilité technique
- La valeur absolue s'améliore de -0,24 à -0,03, indiquant une absorption progressive des pertes mais restant dans le négatif
- Les ratios d'autonomie financière démontrent une dépendance totale aux créanciers sans aucune marge de sécurité 4.7 Ratios de financement des immobilisations

Tableau 8 : Ratios de financement de l'actif immobilisé

Indicateurs	Formules de calcul	2020	2021	2022	2023	Tendance
<b>Financement des Immobilisations par les CP (R1)</b>	Capitaux Propres/Actif Immobilisé	(0,30)	(0,27)	(0,14)	(0,04)	↗
<b>Couverture des Emplois Stables (R2)</b>	Ressources Stables/Actif Immobilisé	0,63	0,64	0,63	0,64	→

Source : Calculé par les auteurs

Constat clé :

Bien que R2 approche 1,0 (atteignant 0,96 en 2023), indiquant une couverture quasi complète des immobilisations par les ressources stables, cela est réalisé uniquement par le financement par dette compte tenu des capitaux propres négatifs. L'écart de 4% en 2023 (1 - 0,96) représente des immobilisations financées par des dettes à court terme, confirmant le déséquilibre structurel.

## 5. DISCUSSION

### 5.1 Déséquilibre financier structurel chronique

Notre analyse révèle un déséquilibre structurel chronique chez Vodacom Congo caractérisé par trois phénomènes interconnectés :

1. **Insolvabilité technique** : Les capitaux propres négatifs de 2020 à 2023 signifient que l'entreprise est insolvable au bilan. Si tous les actifs étaient vendus à leur valeur comptable et toutes les dettes remboursées, un déficit subsisterait.
2. **Inadéquation des maturités (FRNG négatif)** : La constatation la plus critique est le fonds de roulement net global persistant négatif, se dégradant à -405,8 milliards CDF en 2023. Cela viole le principe fondamental d'orthodoxie financière : les actifs à long terme doivent être financés par des ressources à long terme.
3. **Crise de liquidité chronique** : La trésorerie nette s'est dégradée par un facteur 24 sur la période d'étude, avec des ratios de liquidité immédiate inférieurs à 10% depuis 2021.

### 5.2 Efficacité opérationnelle vs. structure financière

Paradoxalement, Vodacom Congo démontre une efficacité du cycle d'exploitation attestée par le BFR négatif de 2020 à 2022. Ce modèle d'auto-financement opérationnel où les encaissements clients précèdent les paiements fournisseurs est caractéristique des opérateurs télécoms réussis avec des clients prépayés.

Cependant, cette force opérationnelle est submergée par la faiblesse structurelle :

- La ressource d'exploitation générée (BFR négatif) est insuffisante pour couvrir le déficit de financement structurel (FRNG négatif)
- La formule  $TN = FRNG - BFR$  illustre ceci : même avec un BFR à -269,9 milliards CDF (2022), la TN reste profondément négative (-128,3 milliards CDF) car le FRNG est plus négatif encore (-398,2 milliards CDF)

### 3.3 Dynamique d'investissement et écart de financement

Les immobilisations ont augmenté de 20% sur la période (de 947,3 à 1 137,1 milliards CDF), reflétant une expansion agressive du réseau et le déploiement 4G.

Cependant :

- Les ressources stables ont augmenté de seulement 22% en termes absolus mais sont restées insuffisantes
- L'écart de financement a été comblé par l'augmentation des dettes à court terme (trésorerie passif en hausse de 56%, de 114,9 à 179,7 milliards CDF)

Cela confirme H2 : Les outils d'analyse financière, bien que utilisés pour le suivi, n'ont pas empêché des décisions stratégiques violant les principes d'orthodoxie financière.

### 3.4 . Point de basculement 2023 : Inversion du BFR

Le BFR positif en 2023 (+595,8 milliards CDF) représente un point d'inflexion critique.

Les explications possibles incluent :

- Changements dans la politique commerciale (plus de clients postpayés, délais de paiement allongés)
- Constitution de stocks pour l'expansion du réseau
- Détérioration des délais de paiement fournisseurs

Cette inversion transforme le cycle d'exploitation de générateur de ressources à consommateur de ressources, amplifiant la pression financière compte tenu du FRNG déjà négatif.

## 6. CONCLUSIONS

### 6.1 Synthèse des résultats

Cette étude a examiné l'utilisation des outils d'analyse financière dans la prise de décision stratégique chez Vodacom Congo de 2020 à 2023.

Notre analyse confirme la validation partielle des deux hypothèses : H1 est partiellement validée : Les outils d'analyse financière sont utilisés (comme en témoignent les rapports financiers détaillés et les capacités de calcul des ratios), mais leur intégration dans la prise de décision stratégique semble limitée par des contraintes externes (décisions au niveau groupe, pression concurrentielle). H2 est confirmée : Les outils n'ont pas empêché les déséquilibres financiers structurels. Malgré la génération de ressources d'exploitation (BFR négatif 2020-2022), l'entreprise maintient des capitaux propres négatifs, un fonds de roulement négatif et des déficits de liquidité chroniques.

### 6.2 Contributions clés

Cette étude contribue à la littérature sur la gestion financière dans les télécommunications africaines en :

- ❖ Fournissant des preuves empiriques de déséquilibres financiers structurels dans un opérateur majeur de RDC
- ❖ Démontrant la tension entre efficacité opérationnelle (BFR négatif) et faiblesse de structure financière (FRNG négatif)

Soulignant les risques de l'investissement agressif sans capitalisation correspondante dans des environnements de change volatils

### 6.3 Recommandations

- Actions immédiates (0-12 mois) :
  1. Recapitalisation : Augmentation de capital urgente ou conversion des dettes actionnaires en capitaux propres pour restaurer des capitaux propres positifs.
  2. Restructuration de dette : Négocier la conversion des dettes financières à court terme en dettes à long terme ;
  3. Gestion de liquidité : Établir des lignes de crédit engagées pour remplacer les découverts non engagés ;
- Mesures à moyen terme (1-3 ans) :
  4. Discipline d'investissement : Implémenter des seuils stricts de retour sur investissement assurant que les nouveaux investissements génèrent des flux de trésorerie positifs dans les 24 mois
  5. Intégration de l'orthodoxie financière : Établir l'objectif de FRNG positif comme contrainte obligatoire dans la planification stratégique
  6. Gestion du risque de change : Couvrir l'exposition au risque de change compte tenu de l'impact de 73% de dépréciation monétaire (coefficient 0,7359 en 2023)

- Améliorations de gouvernance :
  7. Formation financière du conseil : Assurer la supervision par le comité d'audit des métriques de structure financière, pas seulement de rentabilité
  8. Tableau de bord des KPI : Implémenter un suivi en temps réel du FRNG, BFR et trésorerie nette avec reporting mensuel au comité exécutif 6.4 Limites et recherches
- Futures Limites :
  - ❖ L'accès aux états de flux de trésorerie et comptes de résultat était limité ; l'analyse s'est concentrée sur la structure du bilan
  - ❖ Les données qualitatives sur les processus décisionnels n'ont pas pu être obtenues en raison de la confidentialité corporative
  - ❖ La comparaison avec les concurrents (Airtel, Orange RDC) n'a pas été possible en raison de la disponibilité des données

#### REFERENCE

- [1]. Bouquin, H. (2018). Comptabilité de gestion. PUF, p. 83.
- [2]. Caby, J., & Koehl, J. (2012). Analyse financière. Pearson Dareios, p. 8.
- [3]. Damodaran, A. (2013). Corporate Finance: Theory and Practice. Wiley.
- [4]. Demarle, G. (2025). Les fonds de roulement (FRNG): calcul, analyse. L-Expert-Comptable.com.
- [5]. Demarle, G. (2027). Les fonds de roulement (BFR): définition, calcul et analyse. L-Expert-Comptable.com.
- [6]. Djelassi, S. (2016). Orthodoxie financière et gouvernance. Revue française de Gestion, N° 251.
- [7]. Hoarau, C. (2018). Diagnostic financier. Dunod, p. 101.
- [8]. Hoarau, C., & Teller, M. (2019). L'analyse financière. Vuibert, p. 25.
- [9]. Kaplan, R., & Norton, D. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press.
- [10]. Kikuni. (2019). [Mémoire non spécifié]. Université de Kinshasa.
- [11]. Kikuni. (2019). [Mémoire non spécifié]. Université de Kinshasa.
- [12]. Kossu Adjayi. (2020). Gestion financière et performance des entreprises africaines. Le Harmattan.
- [13]. Martory, B., & Crozet, D. (2022). Analyse financière. Dunod, p. 18.
- [14]. Martory, B., & Crozet, D. (2022). Analyse financière. Dunod.
- [15]. Mawete (2021) et Ngoy (2022). Mémoires de Master. [Titres non spécifiés].
- [16]. Mbelo Yuka, M. (2013). La trésorerie, indicateur de l'équilibre financier d'une entreprise: Cas de Vodacom Congo. Mémoire de Licence, Institut Supérieur de Commerce de Kinshasa.
- [17]. Quiry, P., & Vernimmen, P. (2022). Finance d'entreprise. Dalloz, p. 138.
- [18]. Tshimanga. (2020). [Mémoire non spécifié]. Université Protestante au Congo.
- [19]. Vernimmen, P. (2021). Finance d'entreprise. Dalloz, p. 18.
- [20]. Vodacom Congo. (2021). Rapport de responsabilité sociétale, édition 2021.