

IMPACT DE COMMERCIALISATION ET DISTRIBUTION URBAINE DES VIVRES FRAIS SUR L'EQUILIBRE FINANCIER D'UNE CHAMBRE FROIDE, CAS DE CONSTRUCTION METALLIQUE ET NAVALE(COMENAV) A KISANGANI

Kabue Tshitende Armand Marcel*

**Assistant ISP/Lubutu*

***Corresponding Author :**

Resumé :

La faim, tributaire de la pauvreté ne cesse de préoccuper au quotidien les populations des pays subtropicaux, et plus particulièrement les villes de la République Démocratique du Congo.

La commercialisation des vivres frais sur le marché n'est pas non seulement de l'écoulement des produits marchands mais surtout la façon dont l'entreprise attend réaliser la rentabilité de son activité marchande. Dans la chaîne de distribution est intercalée d'autres facteurs qui influencent sur la détermination des prix de revient sans oublier la force de vente des autres concurrents fournissant soit les mêmes produits ou produits similaires d'une part, et l'intermédiation en cascade créant des circuits (court, moyen et long) et par les par-colis, les chapeurs et par voie de conséquence se répercute sur le prix de revient et érode le pouvoir d'achat du consommateur final.

Pour ce faire, deux situations distinctes et nettes ; la première est dite très bonne en 2022, cela s'explique par le FRN qui est supérieur au BFR, par conséquent, la trésorerie devient positive. La deuxième, est malsaine en 2020 et 2021.

Mots clés :Vivres frais, rentabilité, commercialisation, circuit de distribution

Abstract:

Hunger, dependant on poverty, continues to worry the populations of subtropical countries on a daily basis.

The marketing of fresh food on the market is not only about the flow but and above all about the way in which the company expects to achieve the profitability of its commercial activity. In the distribution chain are intercalated other factors that influence the determination of cost prices without forgetting the sale force of the other one competitors supplying either the same or similar products on the hand and the cascading intermediation creating circuits (short,medium and long) and by parcels, retailers, and consequently affects the cost price and erodes the purchasing power of the end consumer.

To do this, two distinct and clears situations; the first is said to be very good in 2022, this is explained by the FRN which is higher than the BFR, consequently, the positive cash flow. The second, unhealthy in 2020,2021.

Words keys :Fresh foods, profitability, commercialization, circuit of distribution

INTRODUCTION

La commercialisation des vivres frais sur le marché n'est réponde pas non seulement de l'écoulement mais surtout de la façon dont l'entreprise attend réaliser la rentabilité de son activité marchande assortie des différentes charges à couvrir, soit à l'interne (coût fixe et coût variable), également les charges fiscales, même dans un environnement concurrentiel.

Dans la chaîne de distribution est intercalée d'autres facteurs qui influent sur la détermination des prix de revient sans oublier la force de vente des autres concurrents fournissant soit les mêmes produits ou les produits similaires, l'évaluation du Chiffre d'Affaires prévisionnel en fonction de la marge brute. Une gestion rigoureuse des approvisionnements (choix des fournisseurs, contrôle systématique et rigoureux des prix et des livraisons...). Une gestion rigoureuse de la marchandise (le coût de production de chaque carton livré des vivres fera l'objet d'une détermination rationnelle au préalable pour orienter les dirigeants de l'entreprise. Une politique de stratégie de vente mettant en avant les produits vendus (carton ou les pièces) les plus « rentables » possibles.

Dans un cadre prévisionnel de résultat, le chiffre d'affaires annuel à réaliser pour équilibrer les comptes s'évalue à partir de la marge brute à dégager, donc à partir du montant des frais fixes de l'entreprise et ceux qui peuvent varier, appelé coût variable.

Problématique :

La faim, tributaire de la pauvreté ne cesse de préoccuper les populations des pays subtropicaux. Ce fléau ne fait que s'aggraver annuellement et, cette dernière décennie, elle est devenue plus précaire suite à la crise alimentaire et financière que connaît le monde entier. Les productions agricoles traditionnelles, accusent une tendance généralement régressive¹. Il en est de même pour les productions animales dont les activités halieutiques connaissent aussi une baisse moyenne estimée à 45 % pour l'ensemble du pays. La baisse des activités d'élevage dans les provinces à grande vocation pastorale (le Sud et le Nord Kivu et la province Orientale) s'observe. Elle est évoluée à 80% pour l'élevage de gros et petits bétails. La pisciculture et la pêche sont restées des activités de subsistance quine peuvent en aucun cas concurrencer les produits importés d'origine animale². Ainsi, soulève que la quantité de poissons importés respectivement de 2001 à 2004 est passée de 68.843 tonnes à 118.050 tonnes, soit une augmentation de l'ordre de 71 % en quatre ans³.

Nonobstant, on peut remarquer qu'en dépit de toutes ces importations réalisées par la RDC, la situation alimentaire dans l'ensemble du pays demeure précaire. Avec la dégradation continue des structures étatiques, les conditions socio – économiques sont au plus bas de l'échelle normale, un chômage de masse, la misère s'installe durablement et, tel que le confirme Thomas dans son théorème⁴: « *Lorsqu'une situation est définie comme réelle, elle entraîne des conséquences réelles* », les tumultes qui agitent notre pays entraînent l'appauvrissement multiformes et multidimensionnelles des populations du jour au lendemain.

La faiblesse de la production s'observe au niveau du secteur primaire par l'insécurité alimentaire, la malnutrition, le faible développement de transformation et de la conservation des produits agricoles et de la pêche.

La population congolaise et Boyomaise de Kisangani en particulier et, surtout en milieu périurbain, connaissent un accroissement vertigineux de l'insécurité alimentaire, source de plusieurs cas de malnutrition sévère et sous alimentation récurrente, d'une part et des difficultés liées à la circulation des biens marchands et des services entraînant une diminution de la production agricole et animale. Cette situation de déficit doit être comblée par un apport nouveau des vivres frais en provenance de Kinshasa ; par bateaux, baleinières ou tous autres moyens de transport.

Parallèlement, les réseaux routiers, celui-ci étant en délabrement très avancé, qui desservait en produits vivriers les citadins, laisse à désirer ; voilà à plus forte raison qu'il fallait pour approvisionner accru la Ville de Kisangani et ses environs en vivres frais, il avait plus à un entrepreneur privé de doter l'agglomération d'une chambre froide pouvant servir et mettre sur le marché des produits congelés pour répondre tant soit peu à cette crise alimentaire.

Alors qu'un paradoxe refait surface d'une part le chômage a augmenté et que le revenu des ménages diminué et de l'autre, la gestion de cette population n'est pas une tâche facile, dans laquelle l'Etat semble démissionner de ses devoirs régaliens ; avec le non paiement des salaires décent des fonctionnaires par l'Etat, les parents n'arrivent plus à subvenir aux besoins multiples de leurs familles, voire de survie et, c'est la destruction des structures familiales ; l'exode rural et l'augmentation des populations en milieu urbain ; d'où un déséquilibre entre la croissance des populations et celle économique observée dans la ville de Kisangani.

¹ MALAISSE F., 1997: - Se nourrir en forêt africaine. Approche écologique et nutritionnelle. Centre Technique de Coopération Agricole et rurale. Postbus 380-NI-6700AJ, Wageningen (Pays Bas), p.384.

² PAUGY, D., LEVEQUE, C. & TEUGELS, G.G., 2003: - Faune des poissons d'eau douce et saumâtres de l'Afrique de l'Ouest. Tome II, IRD, Paris, p.815.

³ PAUGY, D. et BENECH, V., 1989: - Les poissons d'eaux douces des bassins côtiers du Togo. Cahiers ORSTOM, Série hydrobiologie, pp. 105 -121.

⁴ MIELS Th., cité par MUHEME G.B, *Animation rurale*, cours inédit, FSEG,UCB, 1996

Pour faire face au problème de survie, et comme dans la ville il n'y a pas assez d'espace culturel, les jeunes (filles-mères et garçons), venus des milieux ruraux ont développé des mécanismes de résilience en se lançant dans des activités du secteur informel, en créant des micros entreprises, car comme le souligne : « *Si le développement économique a longtemps été axé sur l'exploitation des ressources naturelles d'une région ou d'un pays..., aujourd'hui ce même développement économique passe de plus en plus par l'exploitation des ressources humaines, de leur créativité et de leur potentiel entrepreneurial* »⁵. La crise économique poussant les jeunes de milieux périurbains fouillant l'agriculture pour aller à la recherche de l'argent en milieux urbains, nous amène à parler de l'exode professionnel plutôt que de l'exode rural car, la majorité de ces jeunes s'adonnent à la débrouillardise, une fois arrivés en ville l'informel.

Ainsi est né, les activités gravitant tout au tour de la chambre froide⁶, comme l'élément central, il s'agit notamment de ; les grossistes, les détaillants, les par-colis...tous dans l'informel effectuent les activités marchandes basées sur la vente des vivres frais et alourdissent le pouvoir d'achat de la population et par ricocher sur les recettes réalisables par l'entreprise-mère.

Au vu de ce qui précède, notre étude se pose alors les questions suivantes :

- Quels sont les facteurs explicatifs de l'émergence de performance des états financiers de la chambre froide, cas de Construction métallique et navale (COMENAV) à Kisangani?
- Est-ce que la chambre froide dégage-t-elle un équilibre financier pendant la période sous examen?

Suite à plusieurs intermédiaires qui s'interposent entre la chambre froide et le consommateur final, il y a lieu de se tailler un jugement de valeur qui tient à la vie des états financiers de celle-ci :

- La chambre froide COMENAV connaît une faible performance liée entre autre par la vente et revente effectuées par les intermédiaires marchands de ses produits et qui affecterait par conséquent le pouvoir d'achat du consommateur final.
- La chambre froide dégraderait un faible équilibre financier pendant la période sous investigation.

Ainsi, cette recherche s'inscrit dans la ligne droite de dégager l'équilibre financier de la commercialisation des vivres frais de la chambre froide de la société Construction métallique et navale (COMENAV) à Kisangani; et d'appuyer l'esprit d'entrepreneuriat et la mutation de l'économie sociale dite informelle qui se prolifère en République Démocratique du Congo comme un mécanisme de survie à la baisse ou au délabrement de l'outil productif dès lors les multiples guerres et pillages se sont déroulés de façon récurrente.

De ce fait, autour de l'unité centrale (chambre froide), effet en amont, se créer d'autres activités marchandes connexes dans le vecteur ou circuits de distributions tels que le court circuit de distribution et long circuit de distribution⁷, effet en aval. Par effet d'entraînement et de l'externalisation de cet état de chose nous fait aborder successivement les valeurs entrepreneuriales et circonscrit le processus de regroupement des opérateurs du secteur informel⁸.

L'actuelle recherche, veut savoir définir le rôle de la commercialisation dans une économie en générale et dans une entreprise de production et de vente, la nécessité d'une gestion efficace, identifier les composantes du marketing mix et analyser une situation de commercialisation en terme de présence ou l'absence de chaque ingrédient.

- Dégager l'équilibre financier de la chambre froide de la société Construction métallique et navale (COMENAV) à Kisangani;
- Démontrer la faible performance du circuit de distribution pour impulser l'entrepreneuriat féminin vers un véritable moteur de la croissance économie et du développement économique.

Ainsi spécifiquement dit, nous voulons par cet exercice scientifique :

- Montrer que l'intermédiation successive ou en cascade dans la commercialisation et distribution des vivres frais à Kisangani amenuise la performance financière de la société en terme de fonds de roulement, besoin en fonds de roulement et de al trésorerie nette ;
- Montrer que l'intermédiation successive ou en cascade formelle et non formelle telles que (grossistes, demi-grossistes, par-colis et autres) érode négativement le pouvoir d'achat et par le prix de revient imposé aux consommateurs finaux.

L'approche méthodologique tourne autour du contrôle de gestion en tant que discipline, en tant que mode de management et en tant qu'acte quotidien opéré par les responsables, le plus souvent opérationnels dans les entreprises. Cela nous semble devoir être dissocié fortement de la pratique, du métier du contrôleur qui, certes, doit animer et « faire vivre » le contrôle dans l'entreprise, mais qui répond aussi à d'autres rôles et doit développer des compétences⁹.

⁵ SADIKI BYOMBUKA L., *Importance des institutions des microcrédits dans le financement des activités économiques dans la Ville de Lubumbashi, cas de l'IMF/HOPE*, Mémoire FSEG, UNILU, 2001-2002

⁶ KIKASSA MWANALESSA ., *Mouvement coopératif d'épargne et de crédit au Zaïre, 1969-1981*, In *Zaire-Afrique*, n°159, nov.1981

⁷ DEVELTERE A., *Economie sociale et développement ; les coopératives, mutuelles et associations dans les pays en développement*, De Boeck Université, Paris, France, 1998, p.163

⁸ HUENS V., *Les entreprises sociales, une alternative*, éd. SAW, Bruxelles, Belgique, 2012, p.76

⁹ TURGEON, B., *La pratique du management*, Ed. Chenelière/McGrawhill, Montréal, 1989, p.57

Ceci revient à se fixer sur les indicateurs de performance de Fonds de roulement, Besoin de fonds en roulement et de la Trésorerie nette qui normalement doivent être couplées des :

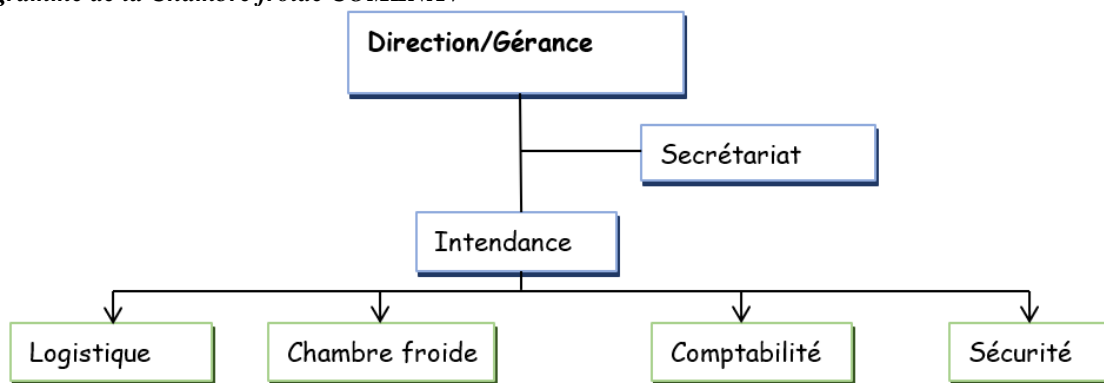
- Mesures de la qualité perçue. Ce sont celles sur lesquelles le client juge les services
- Mesures de la qualité du service offert. A l’opposé, il est dangereux de ne mesurer que la qualité offerte. L’entreprise risque en effet de passer à côté de certains besoins ou critères d’appréciation des clients, bref, d’imposer sa propre vision de la qualité et de négliger le point de vue du client¹⁰.
- Mesures portant sur la qualité des processus intermédiaires qui conduisent au service final.

Après l’introduction et la conclusion, cette recherche étant structurée de deux principaux points ; une brève présentation de la société COMENAV établit dans la ville Kisangani (RDC) et l’éclaircissement sur la commercialisation comme élément essentiel de la chaîne de distribution, et en fin les acteurs et agents de la commercialisation et distribution des vivres frais à Kisangani.

1. BREVE PRESENTATION DES STRUCTURES ORGANIQUES DE LA COMENAV

La COMENAV comprend deux grandes catégories des structures fonctionnelles dans la Ville de Kisangani, il s’agit de la Construction Navale et de la Commercialisation des vivres frais. C’est cette dernière qui intéresse notre préoccupation ou investigation.

Organigramme de la Chambre froide COMENAV



Source : Direction COMENAV/Kisangani

1. Aperçu du marché local : la ville de Kisangani

La ville de Kisangani le chef lieu de la Province de la Tshopo en République Démocratique du Congo. Elle est le siège administratif et politique des toutes les municipalités. Troisième Ville de la République Démocratique du Congo avec une superficie de 1910 km², elle compte 853.616 habitants, dont 426.325 hommes et 427.291 femmes.

La Ville de Kisangani est considérée comme la troisième Ville de la République Démocratique du Congo qui a été administrée durant les cinq dernières années de crise qu’a connu le pays par la rébellion du « Rassemblement Congolais pour la Démocratie/ GOMA » dont les représentants continuent à gérer la municipalité, en attendant la désignation des nouvelles autorités par le Gouvernement de Transition.

La Ville a été victime des affrontements des armées Ougandaise et Rwandaise qui y ont occasionnés plusieurs morts et des dégâts matériels considérables notamment sur les infrastructures et l’environnement.

a) Caractéristiques principales

Par sa démographie elle présente une véritable opportunité d’affaires.

Répartition de la population de ville par sexe et par commune

	Commune	Homme	Femme	Total
1	Mangobo	90.004	91.102	181.106
2	Lubunga	87.567	86.246	173.808
3	Kabondo	83.194	85.129	168.323
4	Tshopo	83.122	84.322	167.444
5	Makiso	44.342	40.771	85.113
6	Kisangani	38.101	39.721	77.822
	total	426.325	427.291	853.616

Source : Secrétariat Mairie de Kisangani 2019

Commentaire : Au vu de ce tableau, le nombre aussi important de la population de Kisangani qui s’élève à 853.616 habitants, sans compter les enfants dénote en suffisance le nombre des bouches à nourrir. Non seulement qu’il est le centre de négoce et de trafics intense, sa position géostratégique et géopolitique la confère plus d’attributs commerciaux et d’échanges : un carrefour avec beaucoup d’effets d’entraînements.

¹⁰ WILLIAM Urg., *Comment négocier avec les gens difficiles. De l’affrontement à la coopération*, Nouveaux Horizons, Ed. du Seuil, Paris, 1989, p.174

a) Importance managériale d’implanter et exercer les activités commerciales

- La Ville de Kisangani est un carrefour commercial important reliant Kinshasa aux provinces de l’Est du pays :
- Port important sur le fleuve Congo qui reçoit tout le trafic sur le trajet Kinshasa – Kisangani;
 - Gare ferroviaire située sur la rive gauche du fleuve, permettant la liaison avec la province du Maniema ;
 - Aéroport International capable de recevoir les aéronefs de gros tonnage.

Suite aux guerres successives intervenues dans la Ville de Kisangani depuis 1996, toutes ces infrastructures se trouvent dans un état de délabrement très avancé et nécessitent une réhabilitation profonde. Avec tous ces arguments, la ville présente une opportunité d’implanter et gérer une société de commercialisation et de distribution des vivres frais.

1. La commercialisation

La commercialiser est acte qui consiste à mettre sur le marché quelle chose (un bien ou un service), le rendre disponible à la vente ; alors partant de cette définition, la commercialisation permet de décrire le rôle primordial de la commercialisation dans l’entreprise, identifier le besoin d’une administration efficace de la commercialisation de manière à satisfaire à la fois le producteur et le consommateur¹¹.

On y distingue deux faits, ci-dessus doivent inclure des facteurs comme : le prix, la livraison, la qualité et le temps.

La commercialisation permet donc d’identifier, de stimuler et de satisfaire les demandes des consommateurs. Elle exige la collecte et l’analyse des données permettant de connaître tant les débouchés que les demandes du client. Elle prévoit aussi la fourniture de bien à ce dernier. En d’autres termes, la commercialisation est un ensemble des canaux de distribution impliqué dans le processus de commerce d’un produit, du producteur jusqu’au consommateur final.

La commercialisation à court terme, elle constitue un circuit au sein duquel il existe un intermédiaire ou au moins entre le producteur et le consommateur.

Quels sont les problèmes liés à la commercialisation, peut-on envisager ?

Nous avons trois principaux problèmes qui minent la commercialisation, à savoir :

- a. Les problèmes de l’efficacité dans l’exécution des opérations commerciales techniques,
- a. Les problèmes de l’efficacité et de l’équité dans la formation des prix ;
- b. Les problèmes de l’ajustement *ex-post* et surtout *ex-ante* entre la production et la consommation.\

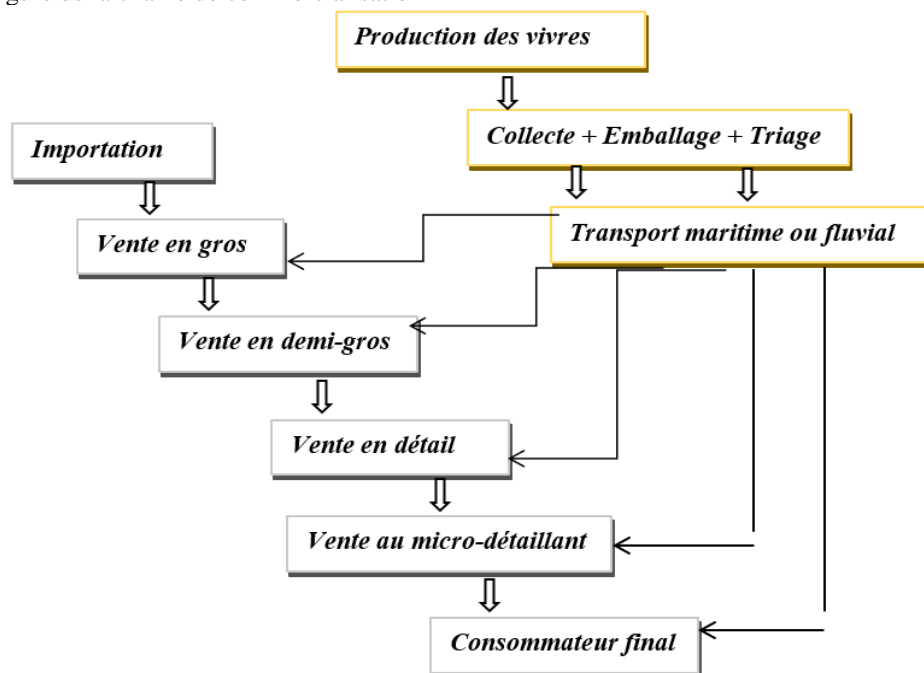
1.1. Circuit de distribution

La collecte des produits, leur transport aux marchés urbains et la distribution urbaine représentent une part importante du prix aux consommateurs ; la marge de commercialisation est souvent de 55 à 85% du prix au consommateur.

Pour les produits vivriers de faible valeur marchande destinés à l’alimentation d’une population disposant de revenus modestes et qui dépense plus de 85% du revenu pour la nourriture, la marge de commercialisation représente une part du pouvoir d’achat.

Intervenir dans la commercialisation afin de réduire les marges pourrait avoir un impact significatif sur le pouvoir d’achat de la population urbaine et périurbaine et surtout des plus pauvres à travers une baisse du prix au marché.

Schéma n°1 : Figure de la chaîne de commercialisation



Source :Gossen, F.Minten, B et Tollens, E, 1994

¹¹ DEFOURNY, J et FONTENEAU, B., *L’économie sociale au Nord et au Sud*, De Boeck Université, Bruxelles, 2006, p.112

Le circuit de distribution des vivres à Kisangani ressemble à celui d'autres villes et d'autres pays africains. La seule différence réside dans les circonstances congolaises, où le rôle du secteur informel est extrêmement important. Le circuit court, semi-court, et d'un circuit long.

* Le *circuit court*, comprend souvent un unique intermédiaire, parfois deux, entre le producteur et le consommateur, à savoir le colporteur (par-colis) et/ou le détaillant.

* Le *circuit long*, comprend un importateur ou collecteur, un grossiste, un semi-grossiste et un détaillant.

* Le *circuit semi-court* est un généralement tout et tandis que le circuit long souvent

* Le *circuit court* est un généralement tout et tandis que le circuit long souvent partiellement formel.

Une situation extrêmement d'insécurité alimentaire a un impact sur tous les niveaux de la chaîne de commercialisation souvent au niveau des barrières d'entrée qui sont extrêmement basses.

La chaîne de commercialisation comprend les intermédiaires suivants :

- Les *par-colis*, qui achètent les vivres auprès des demi-grossistes et revendent au détaillant
- Les « *chayeurs* » qui vendent à la criée sur la rue des articles de première nécessité. Cette activité occupe ordinairement les jeunes garçons ou les jeunes filles vendant notamment de l'eau à boire en sachet ou en bouteille en plastique, papier mouchoir, pour la première catégorie et la charcuterie, les vivres frais chançards (piodi), boissons gazeuses... pour la seconde catégorie.
- Les *détaillants* qui achètent auprès des par-colis et de semi-grossistes et vendent leurs produits de détail ou dans la rue (vendeurs ambulants, tables devant la maison) et les sans tables communément appelés « *Sina meza* ou *Azanga mesa* »¹² aux consommateurs finaux.
- Les *semi-grossistes* qui organisent la vente dans un dépôt et qui font partie du soi-disant '*circuit long*', ils commercialisent principalement des produits arrivent par camion, mais qui ne sont pas directement vendus sur les parkings, puis passent par les grossistes.

2.1.2. Typologie des circuits de distribution

Le bilan et le compte de résultats (ou compte de profits et pertes) sont pour la chambre froide de la société de Construction Métallique et Navale (COMENAV) à Kisangani, comme pour la plupart des entreprises les deux principaux types d'états financiers.

2.1.2.1. Externalisation de la commercialisation et distribution des vivres frais

Le circuit de distribution engendre une sorte d'asymétrie d'information entre les compartiments du marché, il s'agit de : les détaillants, les par-colis d'une part et les demi-grossistes, et les grossistes de l'autres.

De la même façon, quand une usine dégage du gaz carbonique qui se reprend dans l'atmosphère, des techniques agricoles intensives se traduisent par importante augmentation du taux de nitrates dans l'eau, il en résulte une pollution de l'air ou de l'eau nuisible à la population et pour laquelle l'entreprise est à l'origine de cette pollution qui ne subit à priori aucun coût. Les économistes parlent à ce propos d'externalités.

Il existe une externalité ou effet externe lorsque les « coûts » et les avantages liés à une transaction ne sont pas pleinement reflétés dans le prix du marché ». Ainsi, quand une entreprise (COMENAV) implante sa chambre froide met en vente ses produits halieutiques (poissons congelés), elle se situe en amont et les intermédiaires revendeurs (grossistes, semi-grossiste, demi-grossistes, par-colis...) s'interposent sans en aval pour exercer les activités de négoce pour venir surcharger le prix aux consommateurs finaux, c'est-à-dire l'intermédiation vient par conséquent à réduire leur pouvoir d'achat.

2.2.2.2. Conséquences de l'externalité de la commercialisation et distribution des vivres frais; théorie de passager clandestin

Le bilan est censé refléter la valeur de l'actif, du passif et des fonds propres à un moment donné dans le temps. Le compte de résultats reflète pour sa part l'évolution des recettes et des dépenses découlant des transactions réelles ou financières ou d'autres événements pertinents, au cours d'une période comptable particulière. Ainsi, le solde de ce compte doit correspondre à la différence entre la variation de l'actif et la variation du passif; il représente la variation de la valeur des fonds propres avant les transactions avec les actionnaires (apports de capital ou distribution de bénéfices).

Plusieurs des normes et règles financières en vigueur sont fondées sur les principes de la comptabilité au coût d'origine. En vertu de ce système, l'actif et le passif sont comptabilisés à leur valeur réelle au moment de la transaction originale. L'application stricte de ce principe exigerait que la variation de la valeur des éléments du bilan soit prise en compte uniquement après la réalisation. Néanmoins, pour préserver l'intégrité et le contenu informatif des états financiers, les normes et règles comptables exigent ou permettent la reconnaissance de certains gains ou pertes à mesure qu'ils sont comptabilisés, ce qui donne en pratique une méthode se situant à mi-chemin entre les deux extrêmes que représentent la comptabilisation au coût d'origine et la comptabilisation à la valeur marchande. Ainsi, par exemple, la plupart des règles exigent que les pertes non réalisées dans le portefeuille des banques soient reconnues par leur comptabilisation à la valeur

¹² *Sina meza* ou *Azanga mesa* : manque de table ou d'étalage

marchande. Par contre, la reconnaissance des gains ou pertes non réalisés dans le portefeuille d'investissement en obligations d'une banque peut, dans certaines conditions

2.2.2.2. *Asymétrie de l'information*

Dans les relations d'agence, il y a asymétrie de l'information, c'est-à-dire que l'information détenue par les personnes n'est pas la même : l'agent a en général une connaissance plus grande sur la tâche qu'il doit accomplir que le principal, donc le contrat est incomplet et si le principal veut contrôler l'agent, il doit supporter des coûts d'agence (dépenses de surveillance, par exemple les commissaires aux comptes, dépenses d'incitation par exemple distribution de stock-options aux dirigeants pour les placer dans la situation du principal et intégrer ses préoccupations).

Les asymétries de l'information¹³ sont également un cas majeur de la défaillance du marché. En théorie, les caractéristiques des biens et services sont parfaitement définies et connues des agents économiques ; dans les faits cette information est imparfaite et peut être différentes selon les catégories d'acheteurs et de vendeurs.

Le cas célèbre est celui de vendre (commercialiser) les vivres frais, le fournisseur connaît parfaitement le prix de produits (poissons congelés) et ses éventuels défauts cachés, l'acheteur craint souvent non sans raison ; de ce découvrir qu'après l'achat. Et aussi les intermédiaires (les semi-grossistes, grossistes, par-colis...) au milieu entre les fournisseurs et l'acheteur en dernier ressort.

Ceci intègre donc cette perte potentielle dans le prix qu'ils acceptent de payer pour chaque type de poissons ainsi que les vendeurs potentiels des poissons... car ils savent qu'ils ne les trouveront pas d'acheteurs pour leur prix réels. Il en résulte la tendance à surpayer les praticiens réputés et sans payer les praticiens de qualité équivalente qui ne bénéficient pas de la même notoriété.

Les asymétries entraînent des effets de retraits de l'offre ou de la demande par rapport à ce qu'elles seraient si l'information était symétrique, ou des effets de « *star-system* ».

Dans le problème de l'acquisition et de l'amélioration de l'information, de l'oiseau rare, celui qui pourra garantir le renflouement de la bourse du chef, était le bienvenu, ainsi on part des assomptions suivantes comme hypothèses de base :

- * Asymétrie de l'information : entre deux agents économiques en tractation, l'une des deux seulement détient l'information, et l'autre n'en détient pas ;
- * Celui qui ne détient pas l'information déploie des efforts ou consacre des ressources pour l'obtenir de l'autre agent ;
- * Des risques restent inhérents au processus d'amélioration de l'information : contractants, généralement le bénéficiaire, verse dans l'opportunisme pour faire subir un préjudice à l'autre. Ce risque *ex-post* désigne l'aléa moral.

Les femmes dirigent désormais un tiers de toutes les entreprises de l'économie formelle à travers le monde. Cependant, la majorité de celles qui opèrent dans les économies en développement et de transition sont des très petites ou des micro entreprises au potentiel de croissance limité. Au-delà de la sous-représentation des femmes dans les entreprises de toutes tailles, plus l'entreprise est grande, moins elle est susceptible d'être dirigée par une femme.

Les attitudes sociétales et les normes sociales empêchent certaines femmes de même envisager la création d'entreprise, tandis que des obstacles systémiques font que de nombreuses femmes entrepreneurs restent confinées à de très petites entreprises opérant dans l'économie informelle. Cette situation non seulement limite leur capacité de gagner un revenu pour elles-mêmes et leurs familles, mais restreint également leur vrai potentiel de contribuer au développement socioéconomique, à la création d'emplois et à la protection de l'environnement.

La commercialisation et la distribution des vivres frais à Kisangani, par la Société COMEVAN connaît plus d'intermédiation féminine qui fait que cette situation se répercute sur le prix de revient et du pouvoir d'achat du consommateur final.

2.2.2. *La « boîte noire » du décideur*

La relation entre information et décision n'est pas une séquence, mais une boucle. Souvent l'information vient après la décision. Une manifestation de cette inversion des relations information-décision, de cette boucle, c'est par exemple le fait pour le contrôleur de gestion de produire l'information nécessaire après coup, l'objectif étant d'expliquer et de justifier la décision prise par le « décideur » sur la base d'une conviction ou d'une « intuition » personnelle. La décision est produite par la « boîte noire » personnelle du « décideur ».

2.2.3.1. *Les postulats de la « boîte noire »*

L'information est un élément important, mais non essentiel de la décision. C'est la « boîte noire » personnelle du « décideur » qui est essentielle pour comprendre sa décision. La « boîte noire » choisit les informations qui l'arrangent, elle rejette les autres, la pertinente n'est pas une « image objective » de la réalité, c'est l'information qui rassure, qui lui donne raison, qui lui permet de s'expliquer, de se justifier, de l'emporter.

¹³ McMILLAN, J. *aliiis*, « The Impact of china's Economic Reforms on Agricultural Productivity Growth » *Journal of Political Economy*, 97, 1, 1989, 761-807

Parler de « boîte noire », c'est insister sur l'impossibilité de la rendre transparente. C'est adopter une position modeste ; on ne peut pas expliquer la « boîte noire » d'une personne, (l'expliquer, ce serait la rendre transparente), on peut seulement chercher à la comprendre, ce qui est très différent comme démarche de réflexion et d'action.

Pour continuer à user d'un langage imagé, on peut dire que la « boîte noire » du « décideur » est pleine de figure :

- *Raisonnements implicites* (sans s'en rendre compte, il se dit par exemple ; si le leader du marché fait ceci, alors il faut rapidement faire la même chose) ;
- *Certitudes* (il est convaincu que le grand marché de demain, c'est la Chine) ;
- *Hypothèses* (il se dit que les comportements des clients vont évoluer dans tel sens, il n'en est pas certain, mais il se dit que c'est fortement probable) ;
- *Images et cartes mentales* (il se fait une telle image des Allemands qu'il n'envisage même pas la possibilité d'un partenariat avec des entreprises allemandes ; concernant son projet de réorganisation de la production, il a dans sa tête comme une carte Michelin implicite sur laquelle il place ses alliés, ses concurrents et ses adversaires au sein de l'entreprise) ;
- *Points aveugles et points de fixation* (il ne voit pas que le client est en train de changer d'attitude, il ne voit pas que le personnel est démotivé, il ne voit pas tel concurrent, par contre, il fait une fixation sur tel problème interne, tel projet, telle personne) ;
- *Espoirs secrets* (il espère, secrètement, qu'au siège on dise de l'usine qu'il dirige qu'elle est la meilleure du groupe) ;
- *Peurs invouables* (c'est sa peur, physique, d'échouer qui permet de comprendre son réflexe consistant à décider de ne pas décider) ;
- *Impératifs* (il se dit qu'il faut toujours satisfaire la direction générale ou, au contraire, qu'il se doit d'obéir d'abord à sa conscience, à sa morale).

Si le PDG est surpris, et au fond refuse la décision de directeur, c'est parce que dans sa « boîte noire », il y a notamment :

- Une peur invouable (peur de tout ça qui menace la « paix sociale ») ;
- Deux certitudes (la force d'une entreprise, c'est notamment son équilibre socioculturel ; développer les activités « produits nouveaux ; les blocs glacés », c'est remettre en cause l'équilibre social et culturel de l'entreprise) ;
- Un point aveugle (il ne voit pas prendre de risques majeurs pour l'entreprise).

Ainsi, à la question de « qu'est-ce que décider » ? La théorie de la « boîte transparente » répond : *décider, c'est traiter de l'information*. On postule un processus conscient consistant à analyser la situation, à calculer, à étudier les chiffres, à comparer, à prévoir, etc... tandis que pour la théorie de la « boîte noire » répond : *décider, c'est essentiellement, « produire » du possible et de l'impossible*. L'idée de « production » de possible et d'impossible est le point majeur de cette théorie de la décision.

2. PRESENTATION, ANALYSE ET TRAITEMENT DES DONNEES

Dans les paragraphes qui suivent, il sera question de présenter les données de la commercialisation des vivres frais à Kisangani par la société COMEVAN dans la période allant de 2020 à 2022.

Tableau n°1. Actifs nets de la COMENAV de 2020 à 2023

Réf	Actifs	ANNEES		
		2020	2021	2022
AD	Immobilisation incorporelles	0	0	2.577.163.568
AI	Immobilisation corporelles	913.195.005.487	960.205.401.930	993.311.295.678
AQ	Immobilisation Financière	2.513.671.999	2.557.596.375	1.756.246.282
AZ	Total Immobilisé (I)	915.726.677.458	962.762.999.305	997.644/705/529
BB	Stocks	22.021.542.882	14.228.449.051	12.850.674.887
BK	Total actifs circulant (II)	139.919.881.024	160.046.885.885	173.595.115.065
BT	Total trésorerie-Actifs (III)	2.264.875.825	2.356.831.314	7.647.816.664
BV	Ecart de conversion -Actifs (IV)	775.409.001	635.808.004	334.300.687
BZ	Total Général (I+II+III+IV)	1.058.686.843.335	1.125.802.523.540	1.179.221.937.945

Source : Service de Comptabilité. Etats financière COMEVAN de 2020 à 2022

Tableau n°2. Passifs nets de la COMENAV à Kisangani (en CDF)

Réf	Passifs	ANNEES		
		2020	2021	2022
CA	Capital Social	735.622.152.573	753.622.152.573	735.622.150.375
CI	Résultat net de l'exercice	32.743.192.341	45.437.582.034	11.403.150.375
CP	Total capitaux Propres (I)	736.765.803.823	887.075.618.671	934.754.186.862
DF	Total Dette Financières (II)	78.446.997.884	96.465.729.289	91.941.117.919
DG	Total ressources Stables (I+II)	815.182.801.707	983.541.347.960	1.026.695.304.778
DP	Total passif circulant (III)	236.827.356.359	134.562.642.543	143.607.133.097
DT	Total trésorerie passif (IV)	6.646.685.270	6.224.966.526	7.559.772.470
DZ	Total Général (I+II+III+IV)	1.058.686.843.335	1.125.802.523.540	1.179.221.973.945

Source : Etats Financières COMEVAN de 2020 à 2022

Il sied de signaler que les bilans à notre disposition de 2020 à 2023 sont présentés en situation nette à restructurer suivant afin d'avoir au point des valeurs qui permettront les analyses adéquates et efficaces.

Tableau n°3 : Bilans condensés de la COMENAV de 2020 à 2023

Actifs	ANNEES		
	2020	2021	2022
Actif immobilisé brut	1.025.251.323.359	1.109.721.553.480	1.179.276.207.676
Actif d'exploitation	20.170.345.465	14.437.795.010	13.017.616.450
Actif réalisable	187.788.597.069	228.596.030.174	260.012.646.440
Trésorerie active	2.756.223.109	3.119.360.083	8.108.838.084
Total Actif	1.235.966.479.874	1.355.874.738.748	1.468.415.308.650
PASSIF			
Capitaux propres	348.385.988.66	1.034.034.173.845	1.116.385.689.010
Dette Financière	78.446.997.884	96.465.729.289	91.941.117.916
Passif circulant	302.446.808.054	242.124.511.100	226.720.793.130
Trésorerie passive	6.646.685.270	7.698.533.036	8.919.500.070
Total Passif	1.235.966.479.874	1.355.874.738.748	1.468.415.308.650

Source : Etats Financières de la COMEVAN de 2020 à 2022.

Tableau n°4. Bilans synthétiques de 2020 à 2022

ACTIFS	ANNEES		
	2020	2021	2022
Actifs immobilisé brut	1.025.251.323.359	11.109.721.553.480	1.179.276.207.676
Actifs circulant	210.715.156.515	246.153.185.268	289.139.100.974
Total actifs	1.235.966.479.874	1.355.874.738.748	1.468.415.308.650
PASSIFS			
Ressources stables	926.332.986.550	1.130.499.903.135	1.208.326.806.926
Dette à moins d'un an	309.133.493.324	225.374.835.613	260.088.501.724
Total passifs	1.235.966.479.874	1.355.874.738.748	1.468.415.308.650

Source : Elaborer par nous

Commentaire : il ressort du lecteur des données du tableau n°3 que ces actifs immobilisés bruts sont en progression linéaire durant la période de cette étude. Quant au stock, il faut remarquer une progression causée par d'autres approvisionnements et le stock de l'extérieur. Ce qui est à noter un impact sur le fonds de roulement.

Quant aux actifs circulant, ils sont faibles, ce qui se traduit par la faiblesse de tout recouvrement des créances dues à la d'agitation politique et aux élections générales

Tableau n°5 : Tableau de cristallisation de la COMEVAN de 2020 à 2022

Rubriques	ANNEES					
	2020	%	2021	%	2022	%
Actifs Immobilisé brut	1.025.251.323.359	83	1.109.721.553.480	82	1.179.276.207.676	80
Actifs circulant	210.715.156.151	17	246.153.185.268	18	289.139.100.974	20
Total actifs	1.235.966.479.874	100	1.355.874.738.748	100	1.468.415.308.650	100
Ressource stables	926.832.986.550	75	1.130.499.903.135	83	1.208.326.806.926	82
Dette à moins d'un an	309.133.493.324	25	255.374.835.613	17	260.088.501.724	18
Total passifs	1.235.966.479.874	100	1.355.874.783.748	100	1.468.415.308.650	100

Commentaire : la lecture de ce tableau montre clairement que l'actif est dominé par les actifs immobilisés bruts qui présentent une moyenne annuelle de 60,20% tandis que pour le passif, ce sont les ressources stables qui s'élèvent à une moyenne annuelle de 78,4%.

3.2.1. Fonds de déroulement

3.2.1.1. Fonds de roulement par le haut

Tableau n°6. Fonds de roulement de la COMEVAN par le haut du bilan de 2020 à 2022

Rubrique	2020	2021	2022
Ressources stables	926.832.986.550	1.111.194.904.070	1.184.160.270.788
Actifs Immobilisés	1.025.251.323	1.098.624.337.945	1.155.670.683.522
FRN=(1)-(2)	-98.418.336.809	20.570.566.129	28.469.587.266

Source: Calcul sur base des données du tableau n°4 et n°5

Commentaire : Il se dégage de ce tableau que le fonds de roulement de la COMEVAN est positif sauf à la première année de cette étude (2020) soit -98.418.336.809 FC qui est négatif par le fait que les investissements ont largement augmenté

que les ressources stables mais il s'est relevé de 2021 à 2022. Stables, elles parviennent à couvrir la totalité des actifs immobilisés et signifie que la COMEVAN a plus de capacité de financement ou de l'autofinancement.

3.2.1.2. Fonds de roulement par bas

Tableau n°7. Fonds de roulement de le COMEVAN par le bas du bilan de 2020 à 2022

Rubrique	2020	2021	2022
Actifs circulant	210.715.156.515	223.891.653.413	283.356.318.954
Dette à moins d'1 an	309.133.493.324	203.321.087.286	254.886.731.688
FRN=(1)-(2)	-98.418.336.809	20.570.566.129	28.469.587.266

Source : Nous même sur base de tableau

Commentaire : Il ressort de la lecture du tableau 7 et 8 que le fonds de roulement est négatif en 2020, 2021, 2022, soit respectivement -98.418.336.809 FC, -52.987.350 FC et -157.781.300 FC dû au fait que les investissements ont largement augmenté plus que les ressources stables, mais s'est amélioré qu'au cours des années 2021 et 2022 devenant ainsi positifs, soit respectivement 20.570.566.129 fc et 28.469.587.266fc. Donc avec un accroissement de 6 et 27% suite à une diminution des ressources stables sur les mobilisations.

Ainsi la COMEVAN n'a pas été à la hauteur de respecter l'équilibre financier en 2020, 2021 et 2022. Parce que les ressources stables n'ont pas pu financer l'entièreté de ses mobilisations. Toutefois, pendant deux ans, soit 2021 et 2022, cette règle à été respectée parce que les ressources stables ont couvert et financé la totalité des immobilisations.

3.2.2. Besoin en Fonds de roulement

Le besoin de fonds de roulement est la différence entre les emplois cycliques et les ressources cycliques ou de même nature.

Tableau n°8. Besoin de fonds de roulement de la COMEVAN à Kisangani de 2020 à 2022

Rubriques	2020	2021	2022
Actif d'exploitation (1)	20.170.345.465	14.293.417.060	12.757.264.121
Actif réalisable cyclique (2)	187.788.597.069	226.310.069.872	262.652.393.511
FRN=(1)-(2)	-98.418.336.809	20.570.566.129	28.469.587.266

Commentaire : le tableau n°10 renseigne que le trésorerie demeure moins globalement avec une allure de dents de scie, mais avec des excédents des ressources cyclique faites au cours exercices 2017 et 2019, soit respectivement de 3.704.764.160 FC et 4.650.452.450 FC ce qui a permis de couvrir les investissements et le fonds de roulement. Tandis que pour le reste des années, soit 2018 et 2019, la trésorerie de la COMEVAN et malaisée avec des déficits chiffrés respectivement de -18.742.705.676 FC, -1.248.933.302 FC et -1.589.324.621 Fc. Tandis que pour le reste des années, soit 2018 et 2019, la trésorerie de la COMEVAN et malaisée avec des déficits chiffrés respectivement de -18.742.705.676 FC, -1.248.933.302FC et -1.589.324.621FC.

Section 3. Discussion des résultats

Dans cette section, nous allons analyser les factures motivationnels des indicateurs financiers des structures du bilan fait dans la section précédente.

3.3.1. La structure financière

Pour bien interpréter les trois indicateurs financière de la structure financière des entités étudiées, nous avons jugé bon de les placer dans le tableau d'équilibre financier ci-après.

Tableau n°10. Indicateur de la structure financière de la COMEVAN de 2020 à 2022

Année	Tableau d'équilibre financier		
2020	FR<0	BFR<0	TN>0
2021	FR>0	BFR>0	TN>0
2022	FR>0	BFR>0	TN<0

Source : nos calculs sur base du tableau n°7 et 8, en observant le tableau ci-dessus, cela permet de distinguer trois principales situations d'équilibre financier réalisé par la COMEVAN de 2020 à 2022 a savoirs :

- Durant la période sous examens la COMEVAN était financée par les ressources stables et par les emprunts à moins d'un an, à l'exception de l'année 2020. Ce qui valut que la trésorerie évolue en dent de scie. Cette situation peut être remédié par la diminution du FRN (augmentation des immobilisations et diminution des capitaux propres) ou la réduction du BFR (rotation des stocks, clients, fournisseurs) ;
- En 2021 et 2022, le fonds de roulement avait financé entièrement le cycle d'exploitation et a permis de dégager une trésorerie qui est passée ouverte en 2022;
- Les résultats enregistrés par la droite société commerciale permettent de constater la crise croissante (effet de ciseau) vécue par la COMEVAN depuis qu'elle a été implantée à Kisangani dont le FRN est faible et le BFR en hausse (sous-capitalisée).

Pour éviter ce risque de faillite et réguler la crise, il vaut mieux accroître son FRN c'est-à-dire qu'elle doit augmenter ses capitaux propres.

3.3.2. Combinaisons théoriques possibles

Tableau n°11. Situation décisionnelle de d'équilibre financier de la COMEVAN

Année	FRN	BFR	TN	Situation financière
2020	FRN <0	BFR<0	TN>0	Malsaine
2021	FRN >0	BFR >0	TN <0	Malsaine
2022	FRN >0	BFR >0	TN >0	Malsaine

Source : Nous même sur base des tableaux ci-dessus

Les analyses faites sur base du tableau n°7, 8, 9 et 10. Donnent deux situations distinctes et nettes:

- Première appréciation dite très bonne en 2022, cela s'explique par le FRN qui était supérieur au BFR, par conséquent, le TN reste positif. Autrement dit, la COMEVAN dispose d'une marge de sécurité suffisante mais elle doit recourir au financement externe pour financer son cycle d'exploitation (effet d'accordéon);
- Deuxième appréciation dite Malsaine en 2020, 2021, 2022 Cela est consécutif au FRN négatif dans la plupart des cas, de même le BFR et TN ont évolué en dents de scie et presque toujours négatifs. Ce qui ne génère pas suffisamment des ressources pour finances la partie stable de ses actifs circulants et sa trésorerie nette marasmique.

De cette façon, nous présumons que les indicateurs financiers de la COMEVAN ne se sont bien comportés que pendant la période sous-examen. Partant de ces affirmations, nous affirmons les deux hypothèses de départ.

Si l'information ne détermine pas la décision entre l'information et la décision s'interpose, si l'on peut dire, la « boîte noire » du « décideur ». Ainsi, il faut les EIS (*Executive Information System*), un logiciel d'interrogation d'une base de données assortie d'un effet « zoom ». C'est le cas d'une analyse des ventes d'un produit de grande consommation dont la base de données est construite à partir de son chiffre d'affaires par produit et par point de vente. Car garde plus d'intermédiaires dans la chaîne d'approvisionnement possible pour la consolidation de cet agrégat.

Voilà pourquoi, nous suggérons l'usage de marketing du benchmark, qui désigne une technique de marketing visant pour une entreprise à observer, à comparer et à analyser les performances de produits ou services concurrents et leaders sur le marché, en vue d'optimiser sa conception d'un nouveau produit, plus ou moins équivalent à ceux observés. Ce processus d'analyse comparative de la concurrence dépasse le simple cadre de la vieille concurrentielle, car il peut aussi s'étendre à d'autres secteurs d'activités que ceux de l'entreprise pour s'inspirer de leurs processus de marketing ou de leurs modes de gestion et d'organisation. Le Benchmark a pour visée d'améliorer la compétitivité et la productivité de l'entreprise et la performance d'un produit avant son lancement sur le marché.

BIBLIOGRAPHIE

- [1]. DEFOURNY, J et FONTENEAU, B., *L'économie sociale au Nord et au Sud*, De Boeck Université, Bruxelles, 2006.
- [2]. DEVELTERE A., *Economie sociale et développement ; les coopératives, mutuelles et associations dans les pays en développement*, De Boeck Université, Paris, France, 1998
- [3]. HUENS V., *Les entreprises sociales, une alternative*, éd. SAW, Bruxelles, Belgique, 2012
- [4]. KIKASSA MWANALESSA ., *Mouvement coopératif d'épargne et de crédit au Zaïre, 1969-1981*, In *Zaire-Afrique*, n°159, nov. 1981
- [5]. MALAISSE F., 1997: - *Se nourrir en forêt africaine. Approche écologique et nutritionnelle*. Centre Technique de Coopération Agricole et rurale. Postbus 380-NI-6700AJ, Wageningen (Pays Bas).
- [6]. McMILLAN, J. aliis, « The Impact of china's Economic Reforms on Agricultural Productivity Growth » *Journal of Political Economy*, 97, 1, 1989
- [7]. MIELS Th., cité par MUHEME G.B, *Animation rurale*, cours inédit, FSEG, UCB, 1996
- [8]. PAUGY, D. et BENECH, V., *Les poissons d'eaux douces des bassins côtiers du Togo*. Cahiers ORSTOM, Série hydrobiologie 1989.
- [9]. PAUGY, D., LEVEQUE, C. & TEUGELS, G.G., 2003: - *Faune des poissons d'eau douce et saumâtres de l'Afrique de l'Ouest*. Tome II, IRD, Paris.
- [10]. SADIKI BYOMBUKA L., *Importance des institutions des microcrédits dans le financement des activités économiques dans la Ville de Lubumbashi, cas de l'IMF/HOPE*, Mémoire FSEG, UNILU, 2001-2002
- [11]. TURGEON, B., *La pratique du management*, Ed. Chenelière/McGrawhill, Montréal, 1989,
- [12]. WILLIAM Urg., *Comment négocier avec les gens difficiles. De l'affrontement à la coopération*, Nouveaux Horizons, Ed. du Seuil, Paris, 1989