UNIVERSITÉ DU BURUNDI
GRENIER DU SAVOIR DU BURUNDI
Dépôt institutionnel officiel
https://repository.ub.edu.bi

Analyse critique de la gestion du mobilier des trasports à l'office de trasport en commun (OTRACO)

Yamuremye, Marc; Sous la Direction de : Dr Alexis Bizimungu

2016-06
UB, FLSH
https://repository.ub.edu.bi/handle/123456789/2196

Document téléchargé depuis le **Grenier du Savoir du Burundi** — https://repository.ub.edu.bi

UNIVERSITE DU BURUNDI



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET ADMINISTRATIVES

ANALYSE CRITIQUE DE LA GESTION DU MOBILIER DES TRANSPORTS A L'OFFICE DE TRANSPORT EN COMMUN (OTRACO)

PERIODE : 2010-2014

Par :

Marc YAMUREMYE

Sous la Direction de :

Dr Alexis BIZIMUNGU

Mémoire présenté et défendu publiquement en vue de l'obtention du grade de Licencié en Sciences Economiques et Administratives

Option : Gestion & Administration

Bujumbura, Juin, 2016

DEDICACE

A Dieu Tout Puissant

A mes très chers parents ;

A mon Directeur de mémoire ;

A la famille MBONIMPA Salvator-BAYUBAHE ;

A la famille Christophe NDIKUBWAYO ;

A la famille Evariste NGIRENTE ;

A mes frères et Sœurs ;

A toutes mes connaissances.

REMERCIEMENTS

Aucun auteur ne peut prétendre réaliser un travail de recherche sans le concours d'autres personnes. C'est pourquoi nous voudrions nous acquitter d'une dette de reconnaissance envers diverses personnes, qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

Nous remercions particulièrement le Docteur Alexis BIZIMUNGU, Directeur de ce mémoire qui, en dépit de ses multiples occupations, n'a ménagé aucun effort pour une meilleure rédaction de ce travail.

Nous tenons également à remercier Dr Dieudonné GAHUNGU et M.A Alexis NDAMANISHA respectivement Président et membre du jury, qui, malgré leurs multiples responsabilités ont accepté de lire et analyser ce travail afin de lui donner un aspect purement scientifique.
Nous tenons à remercier aussi les responsables de l'OTRACO. Sans leur concours et compréhension, il nous aurait été difficile voire impossible de réunir la documentation nécessaire dans les meilleurs délais.

Notre gratitude va aussi à la famille BIRIME Antoine et à mes Sœurs Claudette, Liduine et Gorethe, qui n'ont jamais cessé de nous suivre de près, pour le succès de notre cursus Universitaire. Qu'ils trouvent par ici honneur et bénédictions.

Nos vifs remerciements s'adressent aussi aux professeurs de la Faculté des Sciences Economiques et Administratives, pour la formation de gestionnaire dont ils nous ont fait bénéficier.

Nous profitons enfin de cette occasion pour exprimer notre profonde reconnaissance à notre famille élargie et à nos amis, qui, d'une manière ou d'une autre nous ont aidé jusqu'à présent.

Marc YAMUREMYE

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AC	: Actif Circulant
Amort et prov.	: Amortissement et Provision
Amort	: Amortissement
BFR	: Besoin en Fonds de Roulement
Buja	: Bujumbura
CA	: Chiffre d'Affaires
Cand	: Candidature
Cap perm.	: Capitaux Permanent
Cap Soc	: Capital social
Cap propres	: Capitaux propres
Cmés	: Consommés
DCT	: Dettes à Court Terme
DG	: Directeur Général
Disp	: Disponibilité
DTM	: Département du Transport des Marchandises
DTP	: Département du Transport des personnes
Etc.	: Et cetera
Exploit	: Exploitation
FBU	: Franc Burundais
FR	: Fonds de Roulement
Frais de pers.	: Frais de Personnel
Frsseurs	: Fournisseurs

FSEA	: Faculté des Sciences Economiques et Administratives
IDEC	: Institut de Développement Economique du Burundi
Imob	: immobilisé
LMT	: Long et Moyen Terme
LT	: Long Terme
M & F Cmées	: Matière et fournitures Consommées
ONATEL	: Office National des Télécommunications
Op Cit	: OperaCitato
OTRABU	: Office des Transports du Burundi
OTRACO	: Office des Transports en Commun
P	: Page
PCG	: Plan Comptable Général
Prov	: provision
R Auto Fin.	: Ratio d'autonomie Financière
R	: Ratio
RCI	: Rentabilité des Capitaux Investis
REGIDESO	: Régie de production et distribution de l'eau et de l'électricité
RLG	: Ratio de liquidité Générale
RLI	:Ratio de Liquidité Immédiate
RLR	: Ratio de Liquidité Réduite
RN	: Résultat Net
ROE	: Return on equity
ROI	: Return On Investment
RSG	: Ratio de SolvabilitéGénérale
SOCABU	: Société d'Assurances du Burundi

STB	: Service des Transports du Burundi
T	: Trésorerie
TBG	: Tableau de Bord de Gestion
TN	: Trésorerie Nette
Transp. Cmés	: Transport Consommés
UB	: Université du Burundi
VNC	: Valeur Nette Comptable
X°	: Production
Xts	: Produits

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Produits de l'OTRACO 36
Tableau 2 : Rentabilité économique de l'OTRACO 37
Tableau 3: Rentabilité financière de l'OTRACO 38
Tableau 4: Charges de l'OTRACO 39
Tableau 5: Fonds de Roulement de l'OTRACO 41
Tableau 6 : Besoin en Fonds de Roulement de l'OTRACO 42
Tableau 7: Trésorerie de l'OTRACO 43
Tableau 8: Ratios de liquidité de l'OTRACO 47
Tableau 9: Barème du ratio d'autonomie financière 48
Tableau 10 : Ratios de solvabilité de l'OTRACO 48
Tableau 11: Tarifs appliqués par le secteur de transport privé en lignes urbaines . 55
Tableau 12: Tarifs appliqués par l'OTRACO en quelques lignes urbaines 56
Tableau 13: Tableau de bord de gestion (TBG) adapté à l'OTRACO 69

GRAPHIQUES

Graphique 1 : Evolution des charges et produits 40
Graphique 2 : Evolution du FR, BFR, TN de l'OTRACO 44

RESUME

L'objectif de notre travail était de faire une analyse critique de la gestion du mobilier de transport à l'OTRACO et proposer des solutions qui seraient indispensables à sa bonne gestion.

Pour mener à bon port notre étude, trois techniques de collecte de données et deux méthodes d'analyse nous ont servi de support. Il s'agit, d'une part, de la technique documentaire, de la technique d'entretien et de la technique d'observation directe et, d'autre part, de la méthode analytique et de la méthode statistique.

Après une analyse conceptuelle, nous avons constaté que la bonne gestion de l'outil de production d'une entreprise doit consister à la mise en place d'une maintenance adéquate. Pour une entreprise de transport, le respect des normes d'amortissement afin d'assurer le renouvellement régulier de son matériel de transport est aussi indispensable.

A travers nos analyses, nous avons constaté que l'OTRACO était incapable de renouveler son outil de production à partir des résultats réalisés ainsi que les fonds en provenance de l'amortissement. Le fait de laisser le vieil outil de production dans l'exploitation fait que les charges de l'OTRACO augmentent de façon exponentielle par rapport au Chiffre d'Affaires. Cela étant, l'OTRACO n'était pas performante sur toute la période d'étude. En effet le ROI et le ROE laissent constater la non performance économique et financière de l'OTRACO. Les ratios de liquidité étaient faibles et l'entreprise était en général incapable de faire face à ses engagements envers les tiers par ses propres fonds.

Cependant, nous avons constaté que l'entreprise pourrait améliorer ses performances et renouveler son outil de production à travers la diminution des charges et l'augmentation du chiffre d'affaires.

i. Concernant la diminution des charges, nous avons suggéré à l'Office de maîtriser ses consommations en carburant, en pièces de rechange et en pneus ;
ii. Concernant l'augmentation du chiffre d'affaires, nous avons recommandé à l'OTRACO de faire une étude préalable de la rentabilité de la ligne à exploiter, le respect du temps.

TABLE DES MATIERES

DEDICACES i
REMERCIEMENTS ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS iii
LISTE DES TABLEAUX vi
GRAPHIQUES vii
RESUME viii
TABLE DES MATIERES ix
INTRODUCTION GENERALE 1
1. Choix et Intérêt du Sujet 2
2. Délimitation du sujet 3
3. Problématique 4
4. Hypothèse de recherche 5
5. Objectif du travail 5
6. Approche méthodologie 6
7. Articulation du Sujet 7
CHAPITRE.I. CADRE THEORIQUE SUR LA GESTION DU MOBILIERDE TRANSPORT DES ENTREPRISES 8
I.1.Notion de la gestion 8
I.1.1.Définition 8
I.1.2.Processus de gestion 9
I.1.2.1. Planification 10
I.1.2.2.Organisation 10
I.1.2.3.Impulsion 11
I.1.2.4.Contrôler 11
I.2.Notion de Mobilier de transport 12
I.2.1.Définition 12
I.2.2. Types de mobilier de transport 12

I.2.3.Importance du mobilier de transport 13
I.3.Gestion du mobilier de transport 13
I.3.1.Notion de gestion du mobilier de transport 13
I .3.2.Coût de gestion du mobilier d'exploitation 14
I.3.2.1.Coûts directs 14
I.3.2.2.Coûts indirects 14
I.3.3.Maintenance du mobilier de transport 15
I.3.3.1.Maintenance préventive 15
I.3.3.2.Maintenance corrective ou curative 16
I.3.3.3.Maintenance améliorative 16
I.3.4.Amortissement du mobilier de transport 17
I.3.4.1. Amortissement linéaire 17
I.3.4.2. Amortissement dégressif 18
I.4.Indicateurs d'une bonne gestion de l'outil de production 19
I.4.1.Atteinte de la Performance commerciale 19
I.4.2. Atteinte de la performance économique 20
I.4.3.Atteinte des performances financières 22
I.4.3.1.Rentabilité financière « Return On Equity (ROE) » 22
I.4.3.2.Equilibre financier 23
I.4.4.Liquidité et Solvabilité 25
I.4.4.1.Ratios de liquidité 25
I.4.4.2.Ratios de solvabilité 26
I.4.5.Capacités d'acquisition de nouveaux mobiliers de transport 27
Conclusion du premier chapitre 28
CHAPITRE II. GESTION DU MATERIEL DE TRANSPORT ET PERFORMANCES DE L'OTRACO 29
II.1. Présentation générale de l'OTRACO 29
II.1.1.Historique de création de l'OTRACO 29

II.1.2 Objectifs et missions de l'OTRACO 31
II.1.3.Aspect juridique et organisationnel de l'OTRACO 32
II.1.3.1.Aspect juridique 32
II.1.3.2.Aspect organisationnel (voir l'Organigramme en Annexe) 32
II.1.4.Aspect Financier 34
II.1.4.1.Ressources de l'OTRACO 34
II.1.4.2.Emplois de l'OTRACO 34
II .2.Présentation des performances de l'OTRACO 35
II.2.1. Performance Commerciale de l'OTRACO 35
II.2.2.Performance Economique de l'OTRACO 36
II.2.3. Performance financière de l'OTRACO 37
II.2.3.1. Rentabilité financière de l'OTRACO 38
II.2.3.2.Equilibre financier de l'OTRACO 40
II.2.4. Analyse de la liquidité et de la solvabilité de L'OTRACO 46
II.2.4.1.Analyse des ratios de liquidité 46
II.2.4.2.Analyse des ratios de solvabilité 47
II.2.5. Capacités d'acquisition de nouveaux mobiliers de transport par l'OTRACO 50
Conclusion du deuxième Chapitre 51
CHAPITRE.III. MODALITES POUR AMELIORER LES RESULTATS ET ARRIVER A L'INDEPENDANCE DANS LE RENOUVELLEMENT REGULIER DU MOBILIER DE TRANSPORT A L'OTRACO 53
III.1.Modalités d'augmentation du chiffre d'affaires de l'OTRACO 54
III.1.1.Amélioration de la qualité des services de transport offerts par l'OTRACO 54
III.1.2. Action sur le tarif 55
III.1.2.1.Lignes urbaines et interurbaines 55

III.1.2.2.Lignes scolaires 57
III.1.3.Action sur le marché 57
III.1.4.Contrôle d'exploitation commerciale 58
III.1.5. Action sur la politique de location des véhicules 59
III.2.Mécanismes pour la minimisation des charges de l'OTRACO 59
III.2.1.Gestion optimale des consommations 59
III.2.1.1.Gestion du Carburant 59
III.2.1.2.Gestion des Pneus 60
III.2.1.3.Gestion des Pièces de rechange 61
III.2.1.4. Gestion des Lubrifiants et graisses 62
III.2.2.Actions sur la gestion des approvisionnements 63
III.2.3.Stratégie au niveau de la maintenance 65
III.2.3.1.Actions sur le personnel de maintenance 65
III.2.3.2.Amélioration de la qualité de maintenance préventive et améliorative 66
III.2.3.3.Efficacité au niveau de la maintenance corrective 67
III.2.3.4.Finalité des fonds acquis de l'amortissement 68
III.2.3.5. Elaboration d'un tableau de bord de gestion (TBG) 68
Conclusion du troisième chapitre 70
CONCLUSION GENERALE 72
SUGGESTIONS 76
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES 77
ANNEXES 80

INTRODUCTION GENERALE

Une entreprise est créée dans le but d'accomplir une mission quelconque, qu'elle soit commerciale et /ou sociale. Ainsi, pour accomplir sa mission, le manager de l'entreprise doit se fixer des objectifs et les règles à suivre pour assurer sa pérennité.

Aujourd'hui, sous l'effet de la mondialisation et de l'émergence des nouvelles technologies où la concurrence devient vive, les entreprises sont appelées à être plus vigilantes en adoptant des stratégies de gestion leur permettant d'être plus compétitives et atteindre les objectifs de façon efficace et efficiente.

Toute organisation qu'elle soit publique ou privée désire obtenir des bénéfices. Pour y arriver, l'entreprise doit chercher une stratégie lui permettant non seulement de réaliser plus de ventes, mais aussi des mécanismes qui permettent l'optimisation des moyens mis en œuvre[1].

Dès sa création, une entreprise doit se préoccuper d'un ensemble de biens destinés à rester dans la firme plusieurs années. Il en va de même chaque année, l'entreprise doit réaliser des investissements de nature variée correspondant à des objectifs multiples en vue d'assurer sa survie par le renouvellement et l'adaptation de ses matériels d'exploitation.

Ces investissements seront indispensables non seulement pour accroitre sa capacité d'exploitation et réaliser de gains de productivités, mais aussi pour réduire les coûts qui pourraient être engendrés par des immobilisations dépassant leur durée de vie et qui sont toujours utilisées dans l'exploitation.

Aucune entreprise ne peut être créée sans espérance de réaliser des résultats positifs, pour assurer sa rentabilité économique et financière.

Assurer la rentabilité d'une entreprise demande aux dirigeants, gestionnaires de l'entreprise, à mettre en œuvre les mécanismes permettant l'augmentation du chiffre d'affaires par l'utilisation optimale des moyens techniques, matériels et humains.

---

[1]NIYONKURURU Sylvie, *Performance financière versus performance sociale d'une entreprise publique* : Cas de la REGIDESO, FSEA, UB, 2014

Ainsi, la mise en œuvre de moyens exige des coûts, lesquels une fois mal contrôlés sont source de faillite de l'organisation.

L'entreprise utilise des machines, des ordinateurs, du mobilier de transport, … pour son exploitation. Elle doit faire un contrôle rigoureux de ces derniers pour éviter la rupture des services rendus aux clients.

Elle doit réparer ou remplacer si nécessaire ceux qui sont endommagés ou déclassés.

En général, les gestionnaires d'une entreprise qu'elle soit publique ou privée doivent veiller au respect des normes de gestion de ses immobilisations. Ils doivent aussi veiller au maintien et à l'augmentation de sa capacité d'exploitation tout en minimisant les charges.

En vue d'atteindre ses objectifs de rentabilité, une entreprise doit essayer de planifier, organiser, impulser et contrôler ses activités.

1. Choix et Intérêt du Sujet

Le choix de notre sujet n'est pas un jeu du hasard. L'Office des Transports en Commun, OTRACO en sigle, a été choisie comme cas d'étude, car elle est une entreprise publique. Nous avons voulu faire une analyse critique de la gestion du mobilier d'exploitation de l'entreprise en général, et de l'entreprise publique en particulier.

Au cours du cursus universitaire, nous avons eu des occasions d'apprendrequ'une mauvaise gestion peut conduire immanquablement l'entreprise à la faillite.

Les dirigeants de l'entreprise publique ou privée, doivent mettre en place un management leur permettant de planifier, organiser, coordonner et contrôler tous les services ainsi que les moyens mis en œuvre, pour assurer sa pérennité.

Le présent travail présente un **triple intérêt** :

1. **Intérêt personnel** : nous sommes motivé par le souci de vouloir approfondir les connaissances théoriques acquises au cours de notre formation de gestionnaire. En traitant le sujet, nous aurons l'occasion de confronter la théorie à la pratique.

2. **Intérêt pour la communauté** : le travail aura une importance du fait que, après avoir identifié les problèmes que connaisse l'OTRACO en matière de gestion du mobilier de transport, les suggestions émises ne manqueront pas d'aider l'OTRACO pour son fonctionnement. Le succès de l'OTRACO sera indispensable pour toute la communauté burundaise et régionale.

3. **Intérêt scientifique** : le travail permettra de poser le problème de la gestion du mobilier de transport à l'Office des Transports en Commun de manière scientifique. Ce qui pourra ouvrir des horizons pour les travaux de recherche futurs.

2. Délimitation du sujet

Le travail que nous nous engageons à effectuer est du **domaine** de la gestion d'une entreprise publique. Nous avons opté de nous limiter à la gestion du mobilier de transport.

Dans l'**espace**, notre travail se limite sur la gestion de l'Office des Transports en Commun (OTRACO), qui est une entreprise publique.

Dans le **temps**, notre étude porte sur une période de 5ans, allant de 2010-2014.

3. Problématique

Dans une économie de marché, la recherche de la rentabilité est mise en avant pour toute entreprise commerciale publique ou privée. Le maintien de l'activité et le développement de l'entreprise dépend de plusieurs aspects, entre autre une gestion efficace des moyens techniques et humains, l'habileté et la vigilance qui doivent caractériser les dirigeants de l'entreprise, l'interprétation de l'environnement, etc.

Les entreprises publiques sont des entreprises de l'Etat, avec des objectifs et missions à poursuivre tout au long de leurs activités. Comme les entreprises commerciales privées, une part importante des entreprises publiques est créée dans le but de réaliser des bénéfices.

Ainsi, sous l'aspect du pilotage de la performance, la gestion des entreprises publiques n'est pas différente de celle des entreprises privées. L'approche est fondamentalement le même quelle que soit l'institution d'application (gestion universelle).Chaque entreprise doit veiller à une bonne gestion des moyens mis à sa disposition pour accomplir sa mission.

Cependant, plusieurs recherches montrent que certaines entreprises publiques fonctionnent des années et des années sans toutefois réaliser des résultats positifs, ce qui fait que l'Etat a tendance à privatiser certaines de ces dernières[2].

L'OTRACO étant une entreprise publique qui poursuit une mission commerciale, plusieurs recherches montrent qu'elle ne réalise pas des résultats suffisants pour son fonctionnement. Une entreprise privée de transport peut commencer avec un véhicule ou quelques véhicules d'exploitation et augmenter progressivement sa capacité d'exploitation, par l'intermédiaire des résultats qu'elle réalise.

L'OTRACO bénéficiant même des dons japonais, ces derniers devraient être utilisés et permettre à l'OTRACO d'acheter des nouveaux mobiliers de transport de façon indépendante et régulière.

Par contre, l'OTRACO se trouve dans l'incapacité de réaliser des résultats permettant de remplacer régulièrement son mobilier de transport et d'augmenter sa

[2]BIGIRIMANA D, *Contribution à l'analyse des performances financières d'une entreprise publique en voie de privatisation* : Cas de l'ONATEL, FSEA, UB, 2010, p. 3

capacité d'exploitation. Ceci constitue un obstacle à l'extension des activités de l'OTRACO et à l'amélioration des résultats.

De ce qui précède, une question de recherche suivante est formulée :

Comment l'entreprise OTRACO peut-elle améliorer ses performances et remplacer régulièrement son outil de production?

4. Hypothèse de recherche

A notre question de la problématique, nous formulons la réponse anticipée suivante :

L'OTRACO peut améliorer ses performances et remplacer régulièrementson outil de production, à travers lamise en œuvre des mécanismes de gestion permettant l'augmentation du chiffre d'affaires et la minimisation des charges.

5. Objectif du travail

L'objectif global de cette étude est de faire une analyse critique de la gestion du mobilier de transport à l'OTRACO.

Les objectifs spécifiques sont :

- ✓ Montrer comment les dirigeants de l'OTRACO peuvent améliorer les résultats;
- ✓ Montrer comment les dirigeants de l'OTRACO peuvent gérer l'entreprise de telle manière que cette dernière puisse être indépendante dans le remplacement de son outil de production.

6. Approche méthodologie

Au cours de ce travail, différentes techniques et méthodes ont été empruntés pour mieux appréhender tout ce qui est en rapport avec notre sujet de recherche.

a. Techniques

Les techniques suivantes nous ont servi pour recueillir les données :

- ✓ Technique documentaire

Cette technique nous a permis de consulter les travaux déjà réalisés(les ouvrages généraux, les rapports et revues scientifiques, les mémoires etc.) disponibles dans les différentes bibliothèques, notamment (celles de l'UB, l'IDC etc.).

Nous avons également consulté les articles publiés sur le site internet, ce qui nousa permis de développer le cadre théorique et définir certains concepts clés.

- ✓ Technique d'entretien

Cette technique nous a permis de faire des entretiens avec les dirigeants de l'OTRACO. Elle nous a permis d'obtenir les données utiles pour la réalisation de notre travail.

- ✓ Technique d'observation directe

Cette technique nous a permis d'assister comment est la gestion du mobilier de transport sur différentes lignes urbaines et interurbaines ainsi que la façon dont sont gérées les pièces de rechange.

b. Méthodes

Pour analyser les données recueillies, nous avons eu recours à la méthode analytique et statistique.

- ✓ Méthode analytique

Cette méthode nous a permis d'analyser et interpréter les données à dimension financière etéconomique, pour mesurer la performance commerciale, économique et financière de l'OTRACO.

- ✓ Méthode statistique

Cette méthode nous a permis d'exploiter et analyser les données chiffrées des bilans de l'OTRACO.

7. Articulation du Sujet

Notre sujet de recherche est articulé sur trois chapitres :

Le premier chapitre fait un aperçu général et théorique sur trois notions clés:

i. notion de gestion
ii. notion de mobilier de transport
iii. notion de gestion du mobilier de transport

Le second chapitre fait une brève présentation de l'OTRACO ainsi qu'une analyse de ses résultats.

Le troisième chapitre parle des modalités pour améliorer les résultats et arriver à l'indépendance dans le renouvellement régulier du mobilier de transport à l'OTRACO.

Ainsi, chaque chapitre étant débuté par une introduction, il est terminé par une conclusion partielle. Une conclusion générale et suggestions mettront fin à cette étude.

CHAPITRE.I. CADRE THEORIQUE SUR LA GESTION DU MOBILIER DE TRANSPORT DES ENTREPRISES

I.1.Notion de la gestion

I.1.1.Définition

Les définitions du terme « gestion » varient selon les auteurs. Dans le présent travail, nous retenons la définition de SOUTENAIN[3] « Gérer c'est optimiser, atteindre les objectifs en minimisant les moyens mis en œuvre ».

Le mot « gestion »peut se décliner suivant les domaines concernés[4] : gestion des ressources humaines, gestion de production, gestion de l'immobilisation, gestion du portefeuille, gestion commerciale, etc.

Ce mot « gestion » couvre un large éventail de situation. Dans certains cas, gérer, peut s'entendre au sens de diriger, mais il s'emploie surtout au sens de faire fonctionner l'organisation ou une partie de celle-ci dans le cadre des objectifs définis.

La gestion forme un tout : la mise en place des moyens, coordination du système, évaluation du travail afin d'atteindre les résultats escomptés.

De toutes ces définitions découle une définition globale :

« La gestion est un processus spécifique consistant en activités de planification, d'organisation, d'impulsion et de contrôle visant à déterminer et à atteindre des objectifs grâce à l'emploi d'êtres humains, et à la mise en œuvre d'autres ressources[5]. »

---

[3] SOUTENAIN (J. François), *Organisation et gestion de l'entreprise*, Vanves, Edition Foucher, 2005, P.15

[4]NDAYISABA E., *Gestion des ressources humaines :Une étude menée sur le lien entre formation et motivation du personnel et les performances socio-économiques de la* REGIDESO, FSEA, UB, 2009, p.23

[5] Alexis BIZIMUNGU, *Gestion de la production et des approvisionnements*(Syllabus), 1ère Licence, UB, 2012-2013, Inédit

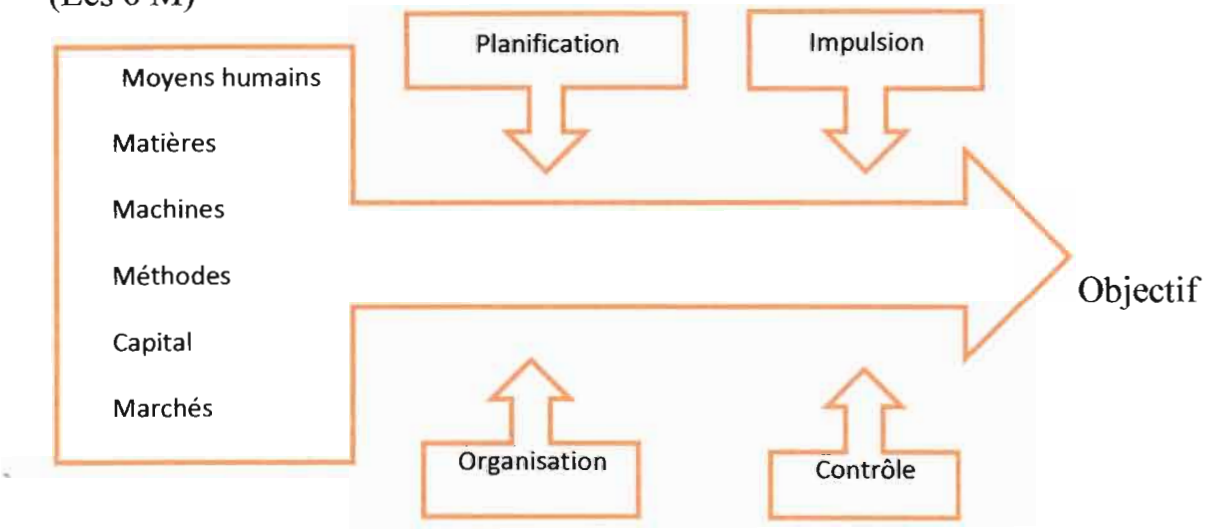
I.1.2.Processus de gestion

L'entreprise combine une série de facteurs pour la gestion de ses activités afin de poursuivre et atteindre ses objectifs. Le processus de gestion met en œuvre toute une chaîne d'étapes l'un complétant l'autre. Pour son fonctionnement l'entreprise emploie des moyens humains et matériels que le manager doit planifier et organiser dans des conditions qui favorisent l'atteinte des objectifs poursuivis. Toutefois, un contrôle rigoureux pour le respect des objectifs planifiés est indispensable.

Le schéma suivant nous présente le processus de gestion des activités pour l'efficacité et l'efficience des objectifs poursuivis.

Schéma montrant le processus de gestion de l'activité de l'entreprise :

(Les 6 M)



Source : Alexis BIZIMUNGU, *op. cit.* Inédit

I.1.2.1. Planification

Pour le pilotage de l'entreprise, les dirigeants de l'entreprise doivent chaque fois planifier les tâches à faire pour la conduite des activités à poursuivre. De ce fait, certaines tâches nécessitent une planification à court terme :

- ✓ achat de marchandise pour une entreprise de vente de produits ;
- ✓ frais pour pièces de rechanges, frais d'entretien, frais du carburant, etc., pour les entreprises utilisant les machines ou les automobiles pour rendre les services à leurs clients.

Et d'autres exigent une planification à long terme :

- ✓ le remboursement des dettes contractées à long terme ;
- ✓ la création des agences de l'entreprise pour étendre ses activités sur un espace considérable ;
- ✓ la performance technique de l'équipement de l'entreprise ;
- ✓ renforcement qualitatif et quantitatif des capacités d'exploitation.

La planification consiste à déterminer un plan d'activités dans une entreprise et prévoir quand et comment on va mettre en évidence ce plan, en engageant les ressources et moyens possibles pour atteindre les objectifs.

I.1.2.2.Organisation

Toute entreprise ne peut espérer réussir sans une organisation spécifique, adaptée aux différents services de l'entreprise. « Organiser », c'est en fait déterminer le rôle de chaque employé ainsi que les relations qui les lient les uns des autres dans l'accomplissement de leurs tâches.

L'organisation consiste à :

- ✓ décomposer le travail en tâches opératoires ;
- ✓ regrouper les tâches opératoires en postes de travail opératoires ;
- ✓ clarifier les exigences des postes de travail ;
- ✓ fournir des équipements personnels et d'autre ressources ;
- ✓ adapter l'organisation à la lumière des résultats du contrôle.

I.1.2.3.Impulsion

L'organisation seule ne suffit pas pour la réussite de l'entreprise, mais il faut aussi que les employés souhaitent travailler de leur propre chef et coopérer de façon enthousiaste.

L'impulsion consiste donc à :

- ✓ pousser les autres à faire de leur mieux ;
- ✓ organiser les communications efficaces ;
- ✓ satisfaire les besoins des employés dans les efforts qu'ils font dans leur travail ;
- ✓ récompenser par la reconnaissance du travail bien fait et par une rémunération en conséquence ;
- ✓ revoir les efforts d'impulsion à la lumière des résultats du contrôle.

I.1.2.4.Contrôler

Les étapes précédentes seules aussi ne suffisent pas pour l'atteinte des objectifs dont on s'est fixé.Il faut aussi qu'il y ait un contrôle pour vérifier si le travail planifié est correctement réalisé et s'il ne l'est pas, prendre des mesures qui s'imposent pour redresser la situation de l'entreprise dans les meilleurs délais.

Le contrôle dans une entreprise consiste alors à :

- ✓ comparer généralement les résultats aux plans ;
- ✓ apprécier les résultats au regard des réalisations ;
- ✓ transcrire les données détaillées sur des tableaux comparatifs, montrant les écarts ;
- ✓ adapter le contrôle à la lumière des résultats du contrôle.

I.2.Notion de Mobilier de transport

Aucune entreprise ne peut entreprendre ses activités sans mobiliers de fonctionnement. Le mobilier est de plusieurs catégories dans une entreprise et sa réussite dépend en grande partie de son équipement en ces derniers.

On distingue dans une entreprise le mobilier de bureau (chaises, tables, machines ordinateurs…), mobilier de cuisine, mobilier de transport, mobilier de jardinage, etc.

I.2.1.Définition

Le mobilier correspond à des actifs qui peuvent se transporter d'un lieu à un autre, par eux même ou du fait d'un transport.

« Le mobilier est le plus souvent corporel (voiture par exemple). Il peut néanmoins être incorporel lorsqu'il s'agit de droits portant sur une chose mobilière par nature (une lampe installée dans un immeuble par exemple»[6].

Le mobilier de transport estalors un mobilier destiné à assurer le service de transport de biens et/ou de personnes dans une entreprise.

I.2.2. Types de mobilier de transport

Le mobilier de transport est de plusieurs catégories selon qu'il est construit pour telle ou telle autre activité. On distingue le mobilier de transport aérien, le mobilier de transport routier et le mobilier de transport maritime.

Le transport est souvent de deux catégories :

- ✓ transport des bagages
- ✓ transport des personnes

Ainsi, il y a des mobiliers de transport adaptés au transport des personnes (bus, voiture, motos par exemple) et ceux adaptés pour le transport des bagages/marchandises (camions par exemple). En outre il y a ceux qui peuvent faire un transport mixte (Double cabine, bateaux, avions par exemple).

---

[6]Serges B, et Alexis B, :www.memoire on line .com *gestion du mobilier de transport*, consulté le 6, octobre, 2015

De plus,de ces catégories de mobilier de transport, il y a ceux qui sont utilisés pour le déplacement quotidien du propriétaire (motos,voitures de luxe par exemple) et ceux qui sont utilisés pour l'exploitation commerciale afin de générer des revenus (camion, bus, par exemple).

I.2.3.Importance du mobilier de transport

Le mobilier de transport est d'une importance capitale pour le développementéconomique du pays. Il assure le désenclavement du pays et de la région en assurant la liaison des différentes localités, partout où il y a des voies de communication (routes pour les automobiles, ports pour la voie maritime et les aéroports pour le transport aérien).

Le mobilier de transport assure la circulation des personnes ainsi que leurs avoirs pour multiplesobjectifs (visites, loisirs, études, commerce,...).L'entreprise de transport se sert alors du mobilier de transport comme son outil de production. Cela étant, la gestion de ce dernier s'impose.

I.3.Gestion du mobilier de transport

I.3.1.Notion de gestion du mobilier de transport

Pour accomplir sa mission, le dirigeant de l'entreprise doit mettre en œuvre des moyens lui permettant d'atteindre les objectifs dont il s'est assigné. La mise en œuvre de moyens exige un coût qu'il faut gérer et contrôler, pour l'adapter àla performance de l'entreprise. Ainsi, les moyens d'exploitation de l'entreprise peuvent être portés à la hausse comme à la baisse selon les conditions offertes par l'environnement du marché. Toutefois, il faut toujours chercher à la minimisation des charges supportées par l'entreprise.

Gérer le mobilier de transport revient donc, à la mise en œuvre d'une maintenance adéquate permettant non seulement de garder son mobilier de transport en bon état, mais aussi à l'augmenter progressivement selon les possibilités offertes, par acquisition de nouveaux mobiliers.

Les nouveaux mobiliers de transport auront comme rôle d'une part, de remplacer le mobilier de transport qui dépasse sa durée de vie (prêt à être déclassé), et d'autre part, d'augmenter la capacité d'exploitation de l'entreprise.

La gestion du mobilier de transport consiste en fait à les adapter et à les rendre disponibles à n'importe quel moment, pour permettre la continuité des activités de l'entreprise afin d'augmenter sa rentabilité.

I .3.2.Coût de gestion du mobilier d'exploitation

Selon le plan Comptable général (PCG), «un coût est une somme de charges relatives à un élément défini au sein du réseau comptable »[7]. Ainsi, un coût se caractérise par son champ d'application (souvent une fonction économique), son contenu (coût complet, coût partiel), son calcul(le moment de calcul à priori ou à posteriori) et son montant.

Les coûts des équipements ne sont pas des coûts comme tels, on les appelle des coûts, mais ce sont plutôt des « manque à gagner » ou des pertes ou encore des mesures d'inefficacité. Francis BOUCLY a choisi de les appeler « coût de non efficacité des équipements »[8].
Ces coûts comprennent les coûts directs et les coûts indirects.

I.3.2.1.Coûts directs

Ce sont des coûts qui sont directement identifiables. Ils concernent surtout les consommations en pièces de rechange, les consommations en graisses et lubrifiant, en carburant, etc. Ces sont des coûts directement visibles et identifiables d'une manière chiffrée.

I.3.2.2.Coûts indirects

Les coûts indirects au niveau de la gestion du mobilier d'exploitation de l'entreprise, sont ceux qui ne sont pas maitrisés par l'entreprise. Ces derniers sont difficilement identifiables de manière chiffrée mais l'entreprise doit en tenir compte.

---

[7] PIGET P. etCHA G., *Comptabilité analytique*, 3ème éd, Economica, Paris, 2001, P.25
[8] F. BOUCLY, *Maintenance : les coûts de la non efficacité des équipements*, AFNOR, Paris, 1988, p.9

I.3.3.Maintenance du mobilier de transport

Plusieurs auteurs ont donné des définitions diverses à ce concept de « maintenance ».
Selon Bernard COMTE, la maintenance est définie comme étant « l'ensemble d'actions permettant de maintenir ou de rétablir un bien dans un état spécifié, ou en mesure d'assurer un service déterminé »[9].

Giles VISITINI, aborde dans le même sens que Bernard tout en ajoutant que : « maintenir le matériel, c'est effectuer des opérations de dépannage, vidange graissage, visite, réparation, amélioration, etc. qui permettent de conserver le potentiel du matériel pour assurer la continuité et la qualité de la production »[10].

En général, le « service maintenance »doit garder le mobilier d'exploitation en état opérationnel afin d'assurer l'exploitation efficace et efficiente.

La maintenance se subdivise alors en trois principales catégories[11] :

- ✓ maintenance préventive ;
- ✓ maintenance corrective ou curative ;
- ✓ maintenance améliorative ;

I.3.3.1.Maintenance préventive

Elle consiste à effectuer systématiquement des interventions, essentiellement pour changer des éléments défectueux et remettre à neuf le mobilier de l'entreprise. De ce fait on distingue la maintenance préventive systématique et la maintenance préventive conditionnelle.

- Maintenance préventive systématique

Elle consiste à intervenir sur le matériel à des périodes fixes, pour détecter et prévenir les anomalies ou les usures prématurées, avant qu'une panne ne se produise. Elle a enfait un caractère d'anticipation. Les travaux les plus importants

---

[9] COMTE B, *Exploitation et maintenance des groupes hydroélectrique*, Dunod, Paris, 1987, p13
[10] VISITIN G, *Comment augmenter la productivité par la maintenance*, nouvelle éd., Usine nouvelle, 1985, P.15
[11] Alexis NDAMANISHA, *Cours de gestion des entreprises* (syllabus), FSEA, I^{er} cand.2010-2011

planifiés à intervalles prédéterminés sont le remplacement systématique des pièces, la vidange, le nettoyage, etc.

- Maintenance préventive conditionnelle

Elle est effectuée suivant l'état des équipements, d'après l'évolution d'un symptôme significatif. Elle peut être qualifiée de « prédictive » au moment où elle est basée sur l'évolution dans le temps des symptômes constatés pour déterminer l'époque optimal d'intervention.

La maintenance conditionnelle est basée sur le diagnostic permanent de l'équipement, réalisé à l'aide d'informations fournies par certains procédés automatiques.

L'intervention s'effectue lorsque les conditions d'usure, de fatigue ou autres sont atteintes. Elle se fait par analyse de l'état d'usure du matériel pendant son fonctionnement.

I.3.3.2.Maintenance corrective ou curative

Elle consiste en une intervention après panne ou lors d'un fonctionnement anormal du mobilier de transport.

I.3.3.3.Maintenance améliorative

La maintenance améliorative consiste en une amélioration systématique du matériel de l'entreprise afin de :

- ✓ augmenter la maintenabilité ;
- ✓ améliorer la qualité du service offert ;
- ✓ améliorer la capacité d'exploitation.

La maintenance est donc d'une importance capitale pour la gestion du mobilier d'exploitation de l'entreprise.
Ainsi, la maintenance exige un coût qu'il faut toujours gérer de façon optimal, pour diminuer les charges afin de réaliser les performances de l'entreprise.

I.3.4.Amortissement du mobilier de transport

Henri BOUQUIN et Jean COINAR, définissent l'amortissement comme étant « la constatation comptable de la perte subie sur la valeur d'actif des immobilisations qui se déprécient avec le temps »[12].

En raison des difficultés pratiques que présente une estimation exacte de la dépréciation subie par un bien, il est d'usage de l'évaluer forfaitairement chaque année. L'évaluation est faite en fonction de la durée probable d'utilisation du bien, d'après un plan préalablement établi.

L'amortissement présente l'avantage de permettre à l'entreprise de remplacer facilement un immobilier hors exploitation à temps. Ce remplacement permet à l'entreprise de réduire les coûts qu'elle supporterait en laissant un mobilier de transport dépassant sa durée de vie dans l'exploitation.

Les modalités d'amortissement du mobilier de transport ne sont pas différentes de ceux des autres types de mobiliers subissant une dépréciation dans l'entreprise. Selon les conditions financières dans lesquelles se trouve l'entreprise, le manager peut opter pour un amortissement de ses actifs immobilisés par détermination d'un montant fixe ou variable à amortir chaque année de l'exercice commercial.

On distingue alors, l'amortissement dégressif et l'amortissement linéaire.

I.3.4.1. Amortissement linéaire

L'amortissement pratiqué au Burundi est essentiellement un amortissement de type linéaire, c'est-à-dire que l'on pratique chaque année une dotation constante d'amortissement.

L'amortissement linéaire correspond à l'hypothèse d'une chute de valeur régulière ou constante, donc linéaire d'un exercice à l'autre.

---

[12] BOUQUINH & COINAR J, *Amortissement*, Dunod, Paris, 1971, p76

Son principe est basé sur la fixation de la durée probable d'utilisation pour chaque catégorie d'immobilisation, en supposant que la valeur résiduelle de ce bien à la fin de cette période est nulle.

L'amortissement annuel (annuité d'amortissement) est donc égal au quotient de la valeur d'origine (V_o) par la durée N.

On a : $A = V_o / N$ et le taux d'amortissement $t = \frac{100}{N}$ %

Ainsi, le taux pratiqué pour l'amortissement linéaire du matériel de transport est[13] :

- cyclomoteurs, motos, voitures particulière = 20%
- véhicule lourd de chantier et activités de transport = 25%
- véhicule de transport international = 30%

I.3.4.2. Amortissement dégressif

Alors que pour l'amortissement linéaire les annuités sont constantes, l'amortissement dégressif se caractérise par des annuités d'amortissement décroissantes. C'est une faveur fiscale permettant de déduire du bénéfice imposable, un montant important d'amortissement les premières années de l'utilisation.

Le fait d'appliquer le taux d'amortissement à la valeur d'origine, comme cette dernière diminue au fur et à mesure de la constatation des amortissements, il s'en suit que les annuités sont nécessairement décroissantes.

Exemple : Soit un matériel acheté à 5000 qui subit un amortissement dégressif au taux de 40 %.

$Annuité_1 = 5000 * 0,4 = 2000$ (1) VNC = 3000
$Annuité_2 = 3000 * 0,4 = 1200$ (2) VNC = 1800
$Annuité_3 = 1800 * 0,4 = 720$ (3) VNC =1080
(1)>(2)>(3)

[13] Rédempteur NTAWIRATSA, *Cours de comptabilité générale*, (Syllabus), UB, I^{ère}Cand. FSEA, 2010-2011, Inédit

Le fait d'appliquer le taux à la valeur résiduelle suppose qu'il existe toujours une valeur résiduelle non nulle. Or, la valeur résiduelle (ou VNC) devrait être nulle à la fin de la durée normale d'utilisation. Pour contourner cet écueil, les systèmes d'amortissement précisent que lorsque le taux dégressif devient inférieur au taux constant calculé en fonction du nombre d'années d'amortissement restant à courir, l'entreprise doit revenir à l'amortissement constant pour ces dernières années.

NB[14] : Le taux d'amortissement dégressif est obtenu en multipliant le taux linéaire par un coefficient multiplicateur de :

- 1 si la durée normale d'utilisation est de 1 ou 2 ans ;
- 1,5 si la durée normale d'utilisation est de 3 ou 4 ans ;
- 2 si la durée normale d'utilisation est de 5 ou 6 ans ;
- 2,5 si la durée normale d'utilisation est de 7 et plus.

Ainsi, pour une durée normale de 10 ans c'est-à-dire taux linéaire égal à 10%, le taux dégressif est égale à 25%.

I.4.Indicateurs d'une bonne gestion de l'outil de production

On ne peut pas parler d'une bonne gestion de l'outil de production d'une entreprise si ce dernier ne lui permet pas d'atteindre ses objectifs. Une meilleure gestion de l'outil de production assure à l'entreprise ses performances. L'entreprise doit aussi être capable d'acheter un nouvel outil de production à partir des résultats obtenus ainsi que les frais en provenance de l'amortissement.

I.4.1.Atteinte de la Performance commerciale

Une bonne gestion du mobilier d'exploitation de l'entreprise consiste à permettre à l'entreprise de réaliser un chiffre d'affaires considérable pour assurer la rentabilité de l'entreprise.
Toutefois, il faut toujours chercher à augmenter le chiffre d'affaires par toutes les possibilités qui pourraient être offertes par l'environnement commercial, en faisant varier tout variable susceptible de l'améliorer.

[14] Rédempteur NTAWIRATSA,*op.cit.* Inédit

Il s'agit entre autre de :

- le tarif appliqué lequel peut être ajusté à la hausse comme à la baisse ;
- l'extension du marché d'écoulement pour une entreprise de vente ;
- l'augmentation des moyens engagés pour l'exploitation commerciale ;
- l'amélioration de la qualité des services et/ou produits vendus.

I.4.2. Atteinte de la performance économique

Une entreprise commerciale doit pouvoir atteindre sa performance économique, en agissant sur toutes les variables susceptibles de l'améliorer. Augmenter la performance économique implique de varier à la hausse comme à la baisse les variables qui contribuent à l'amélioration de la rentabilité des capitaux investis.

Comme on emploie des actifs pour générer le chiffre d'affaires (production de l'exercice), et le résultat généré en faisant la différence entre les charges engagées et le chiffre d'affaires réalisé. Trois cas sont possibles pour l'atteinte de la performance économique[15] :

- ✓ réduction des actifs en maintenant inchangés le chiffre d'affaires ;
- ✓ augmenter le chiffre d'affaires en maintenant inchangés les actifs et le résultat par unité du chiffre d'affaires ;
- ✓ réduire les charges pour accroître le résultat par unité de chiffre d'affaires en maintenant inchangés le chiffre d'affaires et les actifs.

En combinant tous ces cas, l'entreprise qui se soucie d'améliorer sa performance économique doit agir sur ces variables. Elle aura à mettre en œuvre les mécanismes permettant l'utilisation optimale des capitaux investis, pour la continuité des activités de l'entreprise.

La performance économique est alors analysée à base de la rentabilité économique, « Return On Investment (ROI) » en anglais.

---

[15]Charles KABWIGIRI, *Audit et contrôle de gestion*, (Syllabus), UB, FSEA, version 2014, Inédit

- Rentabilité économique« Return On Investment »(ROI)

Selon M. Moisson, « Avoir une entreprise rentable est un devoir essentiel pour un chef d'entreprise. C'est sa rentabilité qui permettra le développement technique, économique et social de l'entreprise ».[16]

Chaque entreprise rentable peut valablement contribuer au développement technique, économique et social de l'entreprise en général et de la nation en particulier, répondant ainsi à ses objectifs.

La rentabilité économique traduit l'efficacité de l'entreprise dans la mise en œuvre de son capital économique.

Selon Bernard C., « La rentabilité économique est celle qui permet de mesurer les performances économiques au niveau global de l'entreprise, en faisant abstraction du mode de financement afin d'isoler et mesurer l'efficacité de l'entreprise dans l'exploitation des capitaux mis à sa disposition.»[17]

La rentabilité économique mesure alors l'aptitude qu'a l'entreprise pour réaliser des profits, en tenant compte de la totalité des moyens dont elle dispose.

Elle est exprimée par le ratio : $\textbf{Rentabilité} = \frac{\boldsymbol{Profit}}{\boldsymbol{capital\ investi}}$

En comparant ce bénéfice économique à la somme de tous les capitaux qu'il a fallu investir pour les réaliser, nous obtenons la rentabilité économique que nous appelons aussi « rentabilité des capitaux investis » (RCI) ou encore « Return On Investment(**ROI**) » en anglais.

[16] M. Moisson, *L'étude de la rentabilité des entreprises*, édition d'organisation, Paris, 1962, p.9
[17] Bernard COLASSE, *Rentabilité, analyse, prévision, contrôle*, Dunod, Paris 1973, p.7

I.4.3.Atteinte des performances financières

Selon BOURGUIGNON, « la performance est la réalisation des objectifs organisationnels d'une entreprise, quels que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens large du processus qui mène à l'amélioration du résultat (action) »[18].

La performance financière est alors la capacité à pouvoir améliorer le résultat et la rentabilité des moyens engagés par les dirigeants de l'entreprise.

Pour pouvoir analyser la performance financière en tous ses aspects, on doit analyser la rentabilité financière ainsi que l'équilibre financier de l'entreprise concernée.

I.4.3.1.Rentabilité financière « Return On Equity(ROE) »

Le résultat net de l'exercice permet de mesurer la rentabilité des capitaux investis par les associés à l'aide du ratio suivant :

$$\textbf{Taux de rentabilité financière} = \frac{\textbf{résultat net}}{\textbf{capitaux propres}}$$

« Plus le taux de rentabilité financière, « Return On Equity (ROE) » en anglais,est élevé, plus les associés actuels ou futurs sont confiants, mais à condition qu'il ne corresponde pas à une insuffisance des capitaux propres. La rentabilité financière d'une entreprise peut être améliorée en ayant recours à l'endettement, à condition que le coût des emprunts soit inférieur au taux de rentabilité économique net d'impôt.»[19]

---

[18] Annick BOURGUIGNON, *Peut-on définir la performance?* Revue française de comptabilité, n°269

[19] Béatrice et Francis Grandguillot,*Analyse financière: Activité-rentabilité-structure financière, Tableaux de flux*, 3ème édition,dunod, Paris 2009, p.53

I.4.3.2.Equilibre financier

I.4.3.2.1.Fonds de roulement

Selon CONSO P. « le **FR** est l'excèdent des capitaux propres et capitaux empruntés à moyen et long terme sur l'ensemble des immobilisations qui sert à financer une partie des emplois acycliques.»[20]

Pour MEUNIER H. « Le FR correspond à la part des capitaux permanents qui n'est pas absorbée par le financement des valeurs immobilisées et qui est par la suite disponible pour financer les besoins liés au cycle d'exploitation (BFR)».[21]

Le FR est calculé de deux manières :

Par le haut du bilan, **FR=Capitaux permanents – Actifs immobilisés**
Par le bas du bilan, **FR =Actifs circulant – dettes à court termes**

I.4.3.2.2.Besoin en fonds de roulement

Selon Philippe KNEIPPE, Le « **BFR** » est obtenu en faisant la différence entre les actifs d'exploitation et le passif d'exploitation. Il exprime le besoin net de financement provenant des opérations liées aux cycles d'exploitation».[22]Le BFR est alors ce dont l'entreprise a besoin pour vivre au quotidien[23]

Alors que le FR concerne essentiellement des opérations acycliques de l'entreprise, le BFR se rapporte uniquement à ses flux cycliques et il peut être positif ou négatif suivant le secteur concerné.

La caractéristique du BFR est d'être instable, fluctuant et soumis aux aléas de la conjoncture. Les conditions de son financement vont dépendre des conditions du maintien de l'équilibre financier de l'entreprise.

---

[20]CONSO P. et alii, *Dictionnaire de gestion financière*, 2è édition, Dunod, Paris, 1982, p.199
[21] MEUNIER H. et François de Barolet, *La trésorerie des entreprises: plan de trésorerie, plan de financement*, 2ème édition, Bordas, 1975, P.13-14
[22] Philippe KNEIPPE, *Trésorerie et finance d'entreprise*, 3ème édition,Dunod, Paris, 1997, P.31
[23]Meunier-Rocher, B. ; *Diagnostic financier,* 4èédition augmentée,Eyrolles, éditions d'organisation, 1962, p.70

Le BFR est donné par la formule mathématique suivante :

BFR= Actif circulant d'exploitation + Actif circulant hors exploitation-Dettes d'exploitation-Dettes hors exploitation

=Emplois cycliques – Ressources cycliques

Le BFR est augmenté par la diminution des dettes fournisseurs[24]. L'augmentation de ces dernières traduit un BFR négative et dans ce quand l'entreprise n'est pas dans le besoins des fonds pour financer son cycle d'exploitation à court terme. Mais possède une dette qu'elle doit liquider d'un moment à l'autre.

I.4.3.2.3.Trésorerie

Selon S.Lacrampe et G. Causse, « La trésorerie est le solde entre les ressources permanentes ou en utilisant la terminologie financière, la trésorerie est égale à la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement »[25].

La confrontation des emplois et des ressources correspondant à des opérations financières à court terme permet de dégager la situation de trésorerie ou plus simplement la trésorerie (T).
La trésorerie est alors donnée par la formule mathématique suivante :

Trésorerie (T) = Emploi de trésorerie – Ressource de trésorerie

Ou encore T= FR-BFR

Le terme « T » représentant la situation de la trésorerie est parfois appelé « trésorerie nette (TN) » sans que cette spécification traduise un changement dans son mode de calcul.

---

[24] François-Xavier MUREHA, *Analyse des états financiers*, (Syllabus), FSEA, UB, 2èCand. 2011-2012, p. 22, Inédit
[25]S.Lacrampe et G.Causse, *Méthodes de gestion de la trésorerie: Information, prévision, contrôle,* 2ème éd., éditions Hommes et technique, 1977, P.5

I.4.4.Liquidité et Solvabilité

Une bonne gestion du mobilier de transport d'exploitation commerciale doit permettre à l'entreprise de faire face à ses engagements. Ceci va permettre à l'entreprise la continuité de ses activités et garder une bonne image envers ses actionnaires et ses bailleurs de fonds ainsi que ses créanciers.

I.4.4.1.Ratios de liquidité

La liquidité du bilan traduit la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme à l'aide des actifs à court terme. Son évolution est appréciée dans le temps et dans l'espace à l'aide de trois ratios[26] :

- **Ratio de liquidité générale :** $\frac{\text{Actifs circulants}}{\text{Dettes à CT}}$

Comme l'indique cette formule mathématique ci-dessus, la liquidité générale est le rapport entre les valeurs circulantes et les dettes à CT et permet de savoir la solvabilité de l'entreprise d'une manière générale.

Si le ratio est supérieur à 1, le FR est positif et Inversement.
Ce ratio permet d'apprécier dans quelle mesure l'actif circulant finance les engagements à court terme.

Malgré un ratio supérieur à 1, l'entreprise peut connaître des difficultés de trésorerie, si l'exigibilité des dettes est plus rapide que la liquidité des actifs. C'est pour cette raison que l'analyse de ce ratio est complétée par les ratios suivants.

- **Ratio de liquidité réduite :** $\frac{\text{Ac}-\text{stocks}}{\text{Dettes à CT}}$

Ce ratio est proche de 1. Il mesure le degré de couverture des dettes à court terme par les créances à moins d'un an, les disponibilités et les valeurs mobilières de placement. Il faut veiller également à ce que la durée du crédit fournisseur soit supérieure à celle du crédit client.

---

[26] Béatrice et Francis Grandguillot, *Analyse financière: analyse de l'activité et de la performance, analyse de la structure financière et de l'équilibre financier, les tableaux de flux, la méthode de l'analyse financière de la centrale de bilans*, 6ème édition, Dunod, Paris, 2009.p.141

- **Ratio de liquidité immédiate :** $\frac{\text{Valeurs disponibles}}{\text{Dettes à CT}}$

Ce ratio doit être interprété avec prudence car ce ratio sensiblement inférieur à 1 peut traduire soit des difficultés de trésorerie, soit au contraire une gestion de trésorerie proche de zéro.

I.4.4.2.Ratios de solvabilité

La solvabilité s'apprécie dans l'optique d'une liquidation de l'entreprise. L'entreprise reste solvable, lorsque l'actif réel net permet de couvrir l'ensemble des dettes.

On distingue deux ratios pour vérifier la solvabilité de l'entreprise[27] :

- **Ratio de solvabilité générale :** $\frac{\textbf{Actif réel net}}{\textbf{Total des dettes}}$

Ce ratio doit être supérieur à 1, pour que l'entreprise puisse être jugée capable de payer ses dettes. Cependant, une entreprise solvable peut présenter des risques de non liquidité, d'où l'intérêt de compléter l'étude par les ratios de liquidités précédemment.

- **Ratio d'autonomie financière :** $\frac{\textbf{Capitaux propres}}{\textbf{Total des dettes}}$

D'une manière générale, on dit qu'une entreprise dispose d'une autonomie financière lorsque les capitaux propres financent au minium plus de la moitié des dettes[28]. Plus le ratio est élevé, plus l'autonomie financière de l'entreprise est grande.

---

[27] Béatrice et Francis Grandguillot, *Op.cit.*, p.142

[28] CORHAY A., et MBANGALA M, *Diagnostic financier des entreprises*, 2è éd. édition de l'Université de liège, 2008, p.84

I.4.5.Capacités d'acquisition de nouveaux mobiliers de transport

Le mobilier d'une entreprise a une durée de vie limitée laquelle une fois non tenue en considération, les activités de l'entreprise risqueraient de s'arrêter à un moment spontané.

Une stratégie peut se définir comme le couple objectifs/moyens, relatif au développement à moyen et long terme de l'entreprise[29]. Une entreprise doit mettre en œuvre un plan stratégique à moyen et à long terme qui lui permet d'une part,d'acquérir le mobilier de transport de remplacement du mobilier de transport défectueux et d'accroitre sa capacité d'exploitation d'autre part.

En outre, la politique d'acquisition de nouveau mobilier de transport permet à l'entreprise à se conformer à l'évolution technologique de l'environnement, que ce soit pour la consommation en carburant, l'acquisition des pièces de rechange moins chères, la durée de vie du véhicules, sa capacité de transport, son kilométrage par heure, son confort, etc.

[29] J.CHARRON & S.SEPARI, *Organisation et gestion de l'entreprise,* éd. Dunod, Paris, 2007, p.56

Conclusion du première chapitre

Dans un travail scientifique, il importe de préciser les concepts clés de l'objet de l'étude afin de faciliter la compréhension aux lecteurs.

Au cours de ce chapitre, nous avons esquissé les contours du cadre théorique et conceptuel sur la gestion du mobilier de l'entreprise. Il a était question de définir et clarifier certains concepts clés, indispensables à notre sujet.

Nous avons mis en évidence les définitions et les indicateurs d'une bonne gestion des activités de l'entreprise en générale et de la gestion du mobilier de transport de l'entreprise en particulier. Nous avons par la suite abordé les concepts de performance commerciale, économique et financière d'une entreprise.

Une entreprise, plus particulièrement celle utilisant le mobilier de transport, a intérêt à se préoccuper de l'amortissement de ses actifs immobilisés afin d'assurer la continuité de ses activités. C'est ainsi que nous avons parlé des méthodes et de l'importance de l'amortissement dans une entreprise.

Enfin, nous avons eu l'occasion de montrer combien de fois le service de maintenance dans une entreprise de transport est d'une importance capitale. Elle assure d'une part, le maintien du mobilier de l'entreprise en bonne état et l'augmentation du résultat de l'entreprise d'autre part.

Le maintien en bonne forme du matériel d'exploitation assure à l'entreprise ses performances.

Dans le second chapitre, nous présenterons l'OTRACO et ses résultats.

CHAPITRE II. GESTION DU MATERIEL DE TRANSPORT ET PERFORMANCES DE L'OTRACO

Ce chapitre est consacré à une brève présentation de l'OTRACO et à une analyse de ses performances au cours de la période d'étude.

Pour la présentation, nous allons mettre en œuvre l'historique, mission et objectif de l'OTRACO ainsi que son organisation.

Concernant les performances de l'OTRACO, nous allons faire une analyse de la performance commerciale, économique et financière de l'OTRACO sur la période d'étude. Des performances qui seraient atteintes par l'utilisation de son mobilier de transport.

En effet, l'analyse de sa solvabilité et de sa liquidité ainsi que sa capacité d'acquisition du nouveau mobilier de transport, nous permettra de constater si l'OTRACO est capable ou non à faire face à ses dettes à court terme et d'acquérir de nouveau mobilier de transport.

II.1. Présentation générale de l'OTRACO

II.1.1.Historique de création de l'OTRACO

L'OTRACO actuelle était jadis l'Office des Transports du Burundi (OTRABU) créée par le décret n°100/84 du 24 Août 1977 sans étude économique et financière valable.

A l'époque, le transport en commun n'existait presque pas, à part 3 à 4 bus gérés par le département du Service des Transports du Burundi (STB), dont l'exploitation se limitait à la seule ville de Bujumbura plus précisément sur l'axe reliant KAMENGE-NGAGARA-Centre-ville.

Suite à ses moyens limités, le STB n'avaient ni les dimensions suffisantes d'une entreprise de transport public, ni les critères d'efficacité propre à pareille entreprise. C'est ainsi que les pouvoirs publics ont opté de mettre sur pied une

organisation dont l'Objectif était de créer un service de transport en commun, étendant ses activités sur tout le territoire national et pouvant toucher les pays voisins (OTRACO).
Les premiers bus de l'OTRABU qui allait devenir OTRACO actuel sont entrés en exploitation le 2 Décembre 1977 avec un charroi composé de 40 bus de fabrication roumaine qui s'est avéré de qualité technique plutôt médiocre.

Un lot de 28 autres bus de fabrication allemande (marque Mercedes) est entré en fonction en 1979 pour prendre la relève des véhicules d'origine romaine vite déclassés.

A cette époque, l'OTRABU avait deux départements à savoir le Département du Transport des Marchandises(DTM) et celui en charge des personnes (DTP). Les deux structures devenaient ainsi indépendantes l'une de l'autre, tout en fondant une étroite collaboration notamment en partageant les services du STB.

Conformément aux termes de l'article 4 du décret n°100/69 du 26 septembre 1985,l'OTRACO a pour objectif d'assurer des services réguliers des transports en commun des personnes effectués au moyen de véhicules automobiles, suivant un itinéraire ou un réseau et une périodicité déterminée entre deux points ou en circuit et accessibles à quiconque, moyennant paiement du prix de transport selon un tarif déterminé.

L'OTRACO peut assurer tout autre service se rapportant directement ou indirectement à son objet, notamment le service de garage et la vente des pièces de rechange.

Malgré les problèmes rencontrés, l'OTRACO a connu un développement considérable avec l'acquisition en 1989 de 67 bus dans le cadre de la coopération financière non remboursable du gouvernement du Japon et le renforcement de son capital via un fond de dotation de 101000000Fbu correspondant à la dette qu'il devait envers l'OTRABU qui venait de fermer en 1991.

L'OTRACO sous sa forme actuelle a été créée par le décret n°100/69 Septembre 1985 qui lui-même a été modifié par le décret n°100/65 du 21 Mars 1990.

L'OTRACO a pour mission non seulement commerciale mais aussi sociale, dans la mesure où il doit également étendre ses activités dans l'exploitation des lignes reconnues d'utilités publiques.

En 2010, le gouvernement japonais a intervenu et a fait un don de 86 bus. Ce don était en trois séries, une série A (Isuzu-Labh Chantez ChantezHarnam), une série B (également Isuzu-LSHS mais plus courte) et une série D (Toyota Coaster).

Actuellement l'OTRACO compte 98 bus d'exploitation.

II.1.2 Objectifs et missions de l'OTRACO

a. Objectifs

L'OTRACO a un objectif commercial avec comme activité principal :

- ✓ assurer des services de transport en commun de personnes et bagages, effectués au moyen de véhicules automobiles, suivant un itinéraire ou un réseau et une périodicité déterminée entre deux points ou en circuit accessible à quiconque moyennant un prix déterminé.
- ✓ effectuer toute autre opération en rapport direct ou indirect avec son objet.

b. Mission

Sa mission est de permettre le désenclavement en assurant la liaison des différentes localités, tant au niveau national que régional moyennant paiement d'un prix accessible par rapport aux agents privés.

II.1.3.Aspect juridique et organisationnel de l'OTRACO

II.1.3.1.Aspect juridique

Au regard de la loi n° 01/002 du 06/03/1996 portant Code des sociétés privées et publiques, l'OTRACO est une société publique doté d'une personnalité juridique.

II.1.3.2.Aspect organisationnel (voir l'Organigramme en Annexe)

- **Du Ministère de tutelle**

L'OTRACO est sous la tutelle du ministère ayant le transport dans ses attributions.

Le Ministère délègue le Conseil d'Administration pour la gestion de l'OTRACO. Cependant, toutes les décisions prises par le Conseil d'Administration sont entérinées par le Ministre de tutelle endéans huit jours à partir de la date de leur transmission.

- **Du Conseil d'Administration**

Le conseil d'administration a le rôle de :

- ✓ définir les orientations de l'action de l'OTRACO et prendre toute décision nécessaire à son administration ;
- ✓ voter le budget prévisionnel, approuver les comptes de l'exercice écoulé ;
- ✓ déterminer les modalités et les limites dans lesquelles le directeur général peut recourir au crédit ;
- ✓ fixer les émoluments des administrateurs, des commissaires aux comptes et du réviseur indépendant ;
- ✓ fixer les rémunérations des mandataires de l'OTRACO ;
- ✓ fixer les rémunérations du personnel de l'OTRACO.

- **De la Direction Générale**

Dans le cadre des orientations fixées par le Conseil d'Administration, le DG :

- ✓ assure la gestion quotidienne de l'OTRACO et exécute les décisions du Conseil d'Administration ;

- ✓ négocie les contrats d'assistance technique et/ou de financement dans le cadre de la coopération internationale et les soumet à l'approbation du Conseil d'Administration ;
- ✓ conclut et exécute les contrats tant avec les fournisseurs qu'avec les clients conformément aux lois et usages du commerce ;
- ✓ engage et révoque le personnel dans le respect des dispositions du code du travail ;
- ✓ recourt au crédit bancaire dans les limites et selon les modalités fixées par le Conseil d'Administration ;
- ✓ représente l'OTRACO auprès de l'administration, de la justice et des tiers.

➢ **Des Directions**

L'OTRACO dispose d'un Directeur Technique et d'Exploitation ainsi que du Directeur Administratif et Financier.

Ces directeurs collaborent avec le DG dans la gestion quotidienne de l'OTRACO. Ils :

- ✓ appuient le DG dans la mise en œuvre des décisions et recommandations du Conseil d'Administration;
- ✓ s'occupent en premier ressort de la gestion de toutes les ressources de l'OTRACO ;
- ✓ se concertent avec le DG chaque matin avant de distribuer les travaux quotidiens aux chefs de service ;
- ✓ coordonnent les chefs de services dans l'exécution de leur tâches ;
- ✓ tiennent des réunions avec les chefs de service pour étudier ensemble comment améliorer les services rendus par l'OTRACO à ses clients ;
- ✓ transmettent le procès-verbal des réunions au DG ;
- ✓ coordonnent la rédaction du rapport annuel d'activités de l'OTRACO ;
- ✓ coordonnent l'établissement des états financiers ;
- ✓ dirigent ou proposent les différentes commissions techniques d'analyse des offres ;
- ✓ dirigent ou délèguent la coordination des différentes commissions.

II.1.4.Aspect Financier

Le capital social de l'OTRACO est fixé à 2885700000FBU, divisé en 28857 actions, avec une autonomie de gestion. Ainsi l'Etat est le seul actionnaire de la société.

II.1.4.1.Ressources de l'OTRACO

Les recettes de l'OTRACO proviennent :

- ✓ de l'exploitation commerciale des véhicules faisant le transport urbain et interurbain ;
- ✓ de la location des véhicules pour les voyages d'études, les fêtes,… ;
- ✓ de l'abonnement scolaire ;
- ✓ de l'abonnement au transport public des services œuvrant en ville ;
- ✓ de la location des terrains de l'OTRACO ;
- ✓ des recettes en provenance du service de contrôle technique et le paiement des frais de retard ;
- ✓ des recettes en provenance des frais de pinçage ;
- ✓ de la réparation des véhicules des tiers par le service du garage de l'OTRACO ;
- ✓ des dons Japonais ;
- ✓ des subventions de l'Etat.

II.1.4.2.Emplois de l'OTRACO

L'emploi de l'OTRACO comprend le charroi constitué par : les véhicules d'exploitation commerciale,les dépanneuses, les véhicules de transport des cadres (comme le DG et les directeurs), les bâtiments, les pièces de rechange, l'équipement du garage, les ordinateurs et autres matériel de bureau, servant à l'accomplissement des services rendus par l'OTRACO.

En effet, l'OTRACO se sert de ces différents emploispour assurer les servicesrendus. Ces services sont entre autre : le transport des personnes et bagages, le contrôle technique des véhicules de l'OTRACO et ceux des tiers au niveau national, service de pinçage ainsique la réparation des véhicules des tiers.

Quant aux charges supportées par l'OTRACO, elles concernent les frais relatifs à :

- ✓ l'approvisionnement des pièces de rechange ;
- ✓ au carburant ;
- ✓ achat du mobilier de bureau ;
- ✓ la rémunération du personnel ;
- ✓ frais d'assurance des véhicules ;
- ✓ frais de la REGIDESO.

II .2.Présentation des performances de l'OTRACO

La performance de l'entreprise ne peut être affirmée sans faire une analyse profonde de ses indicateurs. Pour mener à bien l'analyse des performances de l'OTRACO, nous allons analyser sa performance commerciale, économique et financière. Pour mieux aborder l'analyse, il sera indispensable de faire une étude des ratios de liquidité et de solvabilité pour avoir des informations fiables.

Les résultats de cette analyse nous permettront de constater si l'OTRACO est à mesure ou non d'acquérir son mobilier de transport de façon régulière et indépendante.

II.2.1. Performance Commerciale de l'OTRACO

Pour améliorer la performance commerciale de l'entreprise, il faut augmenter le chiffre d'affaire. L'augmentation du chiffre d'affairesinterpelle tous les services liés à l'exploitation à favoriser toute décision visant à améliorer les ventes, soit par accroissement de la capacité d'exploitation ou par ouverture d'autre ligne favorisant l'activité commerciale.

Le tableau suivant met en œuvre la production vendue de l'OTRACO

Tableau 1 : Produits de l'OTRACO

Compte de produit					
	2010	2011	2012	2013	2014
X° vendue	912820336	2595855315	3047741872	3340498626	3463389272
Xts et profits divers	1290002417	3758302705	3625712056	3428213719	3208827077
Subvention d'exploit	313883263	236378252	232 080 458	206 293 740	186 941 874
Intérêt bancaires	0	17501	16265961	0	0
Reprise amort. et provision	88200000	0	0	0	0
Total	2604906016	6590553773	6921800347	7 369 533 588	6859158223

Source : Rapports du commissaire aux comptes de l'OTRACO

En analysant le compte de produit, on constate une variation positive de la production vendue depuis 2011.

Selon le rapport du commissaire aux comptes, cette variation positive progressive est due à l'acquisition du nouvel outil de production en 2010, complétée par l'achat de deux bus respectivement le 02/05/2012 et le 16/10/2014 à TOYOTA BURUNDI.

Mais ce n'est pas un achat en quantité suffisant pour accroitre suffisamment la production vendue.

II.2.2.Performance Economique de l'OTRACO

Pour pouvoir analyser la performance économique de l'OTRACO, le ratio de la rentabilité des capitaux investis (rentabilité économique) nous sera indispensable.

La formule mathématique de la rentabilité économique « Return On Investment (ROI) » en anglais, est donnée par :

$$\mathbf{ROI} = \frac{\boldsymbol{Résultat\ net}}{\boldsymbol{Capitaux\ investis}}$$

La rentabilité économique appelée aussi « Return On Investment (ROI) » en anglais, exprime la rentabilité moyenne de l'ensemble des capitaux investis dans l'entreprise, soit les capitaux propres ou les capitaux empruntés[30].

[30] G.Langois et M.Molet ; *Gestion financière,* Fouchet, Paris, 2005, p .45

Le tableau suivant nous permet de voir son évolution durant la période d'étude.

Tableau 2 : Rentabilité économique de l'OTRACO

	2010	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
RN (1)	51 959 651	89 903 144	178 879 856	138 077 774	23 017 069
Cap Investi (2)	13 452 350 652	10 118 509 044	7 379 495 766	4 219 313 012	2 118 068 237
ROI (1)/(2)	0,004	0,009	0,024	0,033	0,011
ROI en %	0,4	0,9	2,4	3,3	1,1

Source : Construit par l'Auteur à partir des bilans de l'OTRACO

Le taux de rentabilité des capitaux est trop faible sur toute la période d'étude, ce qui traduit une faible rentabilité des capitaux investis. Cependant, on observe une variation positive du ROI de 2010-2013 suite à l'augmentation du résultat durant cette période.

Mais, ce ratio a connu une variation négative en 2014 suite à la diminution du résultat causée par :

i. l'augmentation des charges en matières et fournitures diverses ;
ii. l'entretien du vieux charroi ;
iii. l'exploitation des lignes non rentables.

L'amélioration du résultat de l'OTRACO consisterait alors à la maitrise des moyens mis en œuvre.

II.2.3. Performance financière de l'OTRACO

La performance financière fait appel à la notion de croissance du résultat et à celle de la rentabilité qui compare le résultat obtenu aux moyens mis en œuvre pour obtenir ce résultat[31]. La performance financière est alors la capacité à pouvoir améliorer les résultats et la rentabilité des moyens engagés[32].

[31]Brigite D. et Christian G. ; *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, 4è éd., Dunod, Paris, 2009, p. 196
[32]NEMERIMANA Emery, *Stratégies de gestion du portefeuille produit et performance de la* SOCABU, FSEA,UB, 2015

Cependant, l'analyse de la rentabilité ainsi que les indicateurs de l'équilibre financier de l'OTRACO nous permettront de faire une critique de sa performance financière.

II.2.3.1. Rentabilité financière de l'OTRACO

La rentabilité financière, appelée aussi en anglais « Return On Equity (ROE) », indique la rémunération des fonds propre apportés par les actionnaires de l'entreprise. Elle intéresse principalement les propriétaires et est le rapport entre le résultat d'exploitation et les capitaux propres.

La formule mathématique est donnée par : $\mathbf{ROE} = \frac{\boldsymbol{Résultat\ net}}{\boldsymbol{Cap\ propre}}$

Le tableau suivant montre l'évolution de ce ratio sur la période d'étude.

Tableau 3: Rentabilité financière de l'OTRACO

	2010	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
RN (1)	51 959 651	89 903 144	178 879 856	138 077 774	23 017 069
Cap Propre (2)	1726137671	1816040815	2306588154	2067283166	2059178934
ROE (1)/(2)	0,03	0,05	0,08	0,07	0,01

Source : Construit par l'auteur à partir des données du bilan en annexe

Comme on l'a constaté pour le cas du ROI,on constate que le ROE reste faible sur toute la période d'étude.
Le ROI enregistre une variation positive de 2010-2012 et une variation négative de 2012-2014 suite à la chute du résultat due à :

i. la maintenance du vieux charroi ;
ii. l'exploitation des lignes de mission de Musigati,kivyuka,Rugazi en province de Bubanza,et celles de Mubimbi,et Buhonga,Busekeza et muyira en province de Bujumbura Rural ;
iii. l'exploitation de la ligne Buja-Kampala, Buja-mwanza, qui sont budgétivores en pneus, pièces de rechanges,carburant..., etdont les recettes ne recouvrent pas la totalité des charges engagées pendant cette période.

Les constats ci-haut cités montrent que l'OTRACO fait face au manque d'un management adéquat pourminimiserles charges afin d'accroître le résultat.

Le tableau suivant met en évidence les charges commerciales de l'OTRACO sur la période d'étude.

Tableau 4: Charges de l'OTRACO

Compte de charges					
	2010	2011	2012	2013	2014
M & F Cmées	961 410 727	1 640 646 947	2 003 006 846	2 725 474 209	3 184 920 019
Transp. Cmés	687 000	275 500	697 500	2 042 800	5 315 900
Autres services Cmés	134 524 550	396 862 120	253 862 433	591 222 607	613 930 390
Charges et pertes diverses	50 718 357	2 569 399	125 514 046	62 386 598	125 200
Frais de pers	318 488 276	505 255 667	533 576 871	642 100 799	588 174 740
Intérêts	4 479 724	844 444	588 131	0	0
Impôts et taxes	115 000	303 894 275	127 590 823	0	112 500
Dotation aux amort et prov.	1 050 546 318	3 548 778 587	3 601 849 624	3 216 228 797	2 433 260 374
Total	**2 520 969 952**	**6 399 126 939**	**6 646 686 274**	**7 239 455 810**	**6 825 839 123**

Source : Rapport Annuel des Comptes de gestion de l'OTRACO

Pour des raisons diverses, on constate une évolution exponentiel sur presque toutes les catégories de charges. Selon le rapport du commissaire aux comptes, l'augmentation des charges depuis 2011 est due d'une part, à l'augmentation des frais de dotation aux amortissements suite à l'acquisition du nouvel outil de production en 2010 (dons japonais) et d'autre part, à l'augmentation des lignes d'exploitation[33]qui augmentent les consommations en carburant, en pièces de rechange, etc.

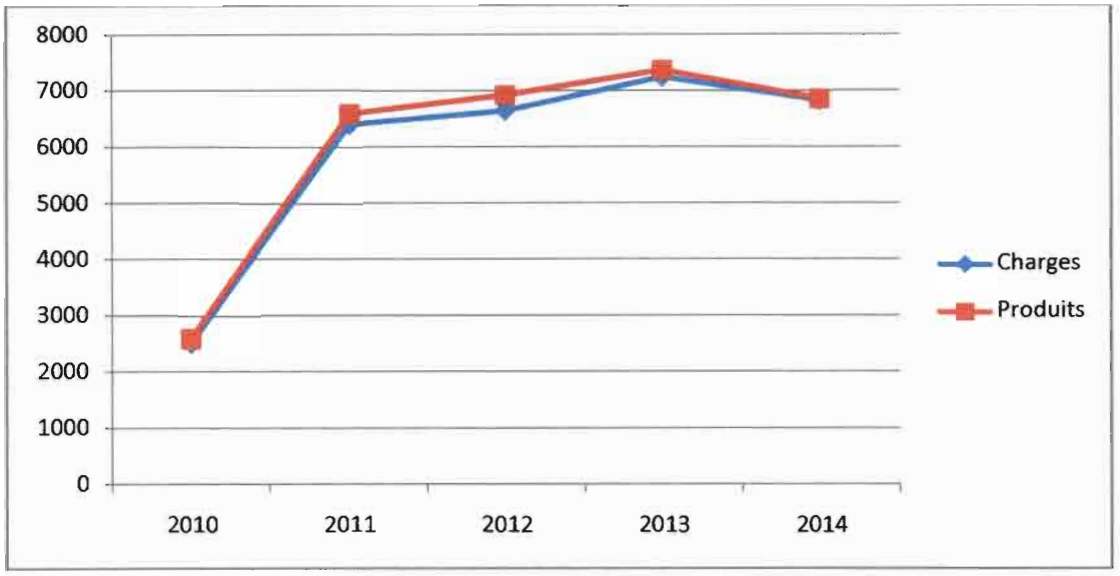
Cependant, l'utilisation du mobilier acquis depuis 1987, le vol des pièces,... sont aussi les facteurs qui influencent fortement l'augmentation des charges en matières et fournitures consommées.Certes, la croissance de ces charges influe sur le faible résultat.

[33] Rapports du commissaire aux comptes de l'OTRACO

Les produits de l'OTRACO augmentent dans la même allure que les charges comme le montre le graphique ci-dessous. Ce qui ne permet pas l'augmentation du résultat.

Graphique 1 : Evolution des charges et produits

(en million de FBU)



Source : construit à partir des données du tableau 1 et 4

En analysant l'évolution des charges et produits, on constate que l'entreprise supporte beaucoup de charges à telle manière que ces dernières ont tendance à surpasser les produits. Ce qui n'est pas favorable pour la maximisation du résultat.

II.2.3.2.Equilibre financier de l'OTRACO

L'équilibre financier est généralement perçu comme l'aptitude d'une entreprise à faire face à ses obligations financièreset d'assurer la pérennité de ses activités[34]. Il traduit une harmonie entre les emplois et les ressources.

Trois agrégats (***FR, BFR, TN),***calculés à partir des bilans financierssont alors indispensables pour vérifier le respect de ce principe.

[34]CORHAY, A. et MBANGALA, M. ; *Diagnostic financier des entreprises*, les éditions de l'Université de Liège, 2008, P.81

II.2.3.2.1.Fonds de roulement

Le FR est défini comme l'excédent des capitaux qui reste à la disposition de l'entreprise après avoir financé les actifs acycliques[35].

Le FR est le fondement du principe de l'équilibre financier et sa détermination donne une indication précise sur l'affectation des ressources de l'entreprise.

Le FR est « une marge de sécurité » de financement des emplois circulants par les capitaux permanents. C'est le solde des capitaux permanents diminués de l'actif immobilisé (Calcul par le haut du bilan), ou l'actif circulant moins les dettes à CT (calcul par le bas du bilan).

Le tableau suivant montre l'évolution du FR, de 2010 à 2014 (montants en FBU)

Tableau 5: Fonds de Roulement de l'OTRACO

	2010	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Cap perm. (1)	14605362094	11488194051	8 506 210 858	5518459780	2810315374
Actif fixes(2)	13452350652	10118509044	7 379 495 766	4219313012	2118068237
FR (1)-(2)	1 153 011 442	1 369 685 007	1 126 715 092	1 299 146 768	692 247 137

Source : Construit par l'auteur à partir des bilans de l'OTRACO

On constate un fonds de roulement positif tout au cours de la période d'étude.

Cependant, ni t'était les subventions d'équipement accordés par l'Etat, on constate que l'entreprise aurait un FR négative sur toute la période d'étude.

L'entreprise court le risque d'incapacité de financer son BFR à partir de ses capitaux propres et du résultat généré.

[35] CORHAY, A. et MBANGALA, M. ; *op cit,* p.40

II.2.3.2.2.Besoin en fonds de roulement

Le BFR est un agrégat caractéristique de la gestion du cycle d'exploitation de l'entreprise. Il est ce dont l'entreprise a besoin pour vivre au quotidien (Court terme)[36].

Le BFR correspond alors à un besoin de financement créé par l'activité courante de l'entreprise finançant ainsi son activité d'exploitation.La maîtrise des différents mouvements liés au cycle d'exploitation, est une condition essentielle pour réaliser un équilibre financier, permettant le pilotage de la performance de l'entreprise.

Le tableau suivant nous a permis de dégager le BFR sur la période de l'étude.

Tableau 6 : Besoin en Fonds de Roulement de l'OTRACO

	2010	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
A C (1)	1 635 579 011	1 807 540 130	1 545 532 495	1700 629 497	1 696 209 673
DCT (2)	5 774 415 623	599 068 285	863 398 591	709 577 748	1 047 601 788
BFR (1)-(2)	-4 138 836 612	12 084 711 845	682 133 904	991 051 749	648 607 885

Source : Construit par l'auteur à partir des bilans de l'OTRACO

En 2010 le BFR est négative suite à la hausse des DCT envers les fournisseurs non payés pendant l'année précédente. L'entreprise n'est pas dans le besoin des fonds pour financer son cycle d'exploitation à court terme.

Depuis 2011 le BFR est positive suite à une hausse des actifs circulants liée à l'acquisition du nouveau charroi en 2010, qui est accompagnée par l'ouverture de nouvelles lignes d'exploitation commercial sans oublier la diminution des DCT.

Le BFR a chuté par la suite en 2014, du fait de la diminution des actifs circulants et de l'augmentation des dettes à court terme pour les Fournisseurs.

[36]Meunier-Rocher, B. ; *Diagnostic financier*,4è édition augmentée,Eyrolles, éditions d'organisation,1962,p.70

L'OTRACO fait face à une situation inconfortable à l'égard de ses engagements envers les tiers.[37]

II.2.3.2.3.Trésorerie Nette

L'étude de la trésorerie permet de voir l'état général de la situation financière d'une entreprise à un moment donné ou sur une période déterminée.

La Trésorerie Nette reflète la structure financière à LT à travers le FR et la structure Financière à CT à travers le BFR. La Trésorerie est en fait la différence entre FR et BFR.

Le tableau suivant montre l'évolution de la Trésorerie nette sur la période d'étude.

Tableau 7: Trésorerie de l'OTRACO

	2010	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
FR(1)	1 153 011 442	1 369 685 007	1 126 715 092	1 299 146 768	692 247 137
BFR(2)	-4 138 836 612	12 084 711 845	682 133 904	991 051 749	648 607 885
TN(1)-(2)	5 291 848 054	-10 715 026 838	444 581 188	308 095 019	43 639 252

Source : Construit par l'auteur, à partir des données de l'OTRACO

En 2010, on constate un FR positive et BFR négative ce qui engendre une trésorerie positive.L'activité de l'entreprise génère une capacité de financement du cycle d'exploitation si bien que ces ressources supplémentaires viennent s'ajouter à un excèdent des capitaux permanents. Ceci entraîne ainsi une trésorerie pléthorique (masse de liquidité « qui dort »). Il fallaitque l'OTRACO investisse ces fonds dans les actifs immobilisés pendant cette période,ou payer les dettes qu'elle a envers les fournisseurs.

En 2011, on constate une trésorerie négative suite au BFR supérieur au FR positive, ce qui traduit le manque d'une gestion harmonieuse du FR et du BFR.

[37]Rapport Annuel du Commissaire aux comptes de l'OTRACO

Durant cette période, l'OTRACO court le risque d'incapacité de financement de ses activités d'exploitation à court terme.

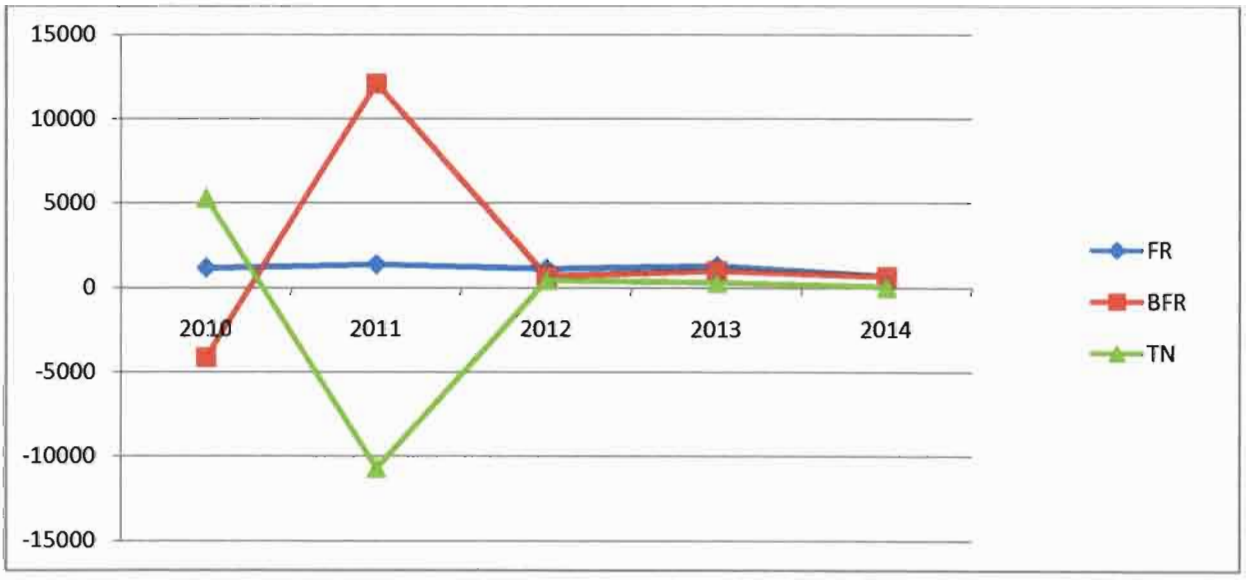
De 2012-2014, on constate une trésorerie positive mais qui indique une masse de fonds qui dort malgré l'existence de beaucoup de besoins d'investissement, tant en mobilier de transport qu'en pièces de maintenance des véhicules accidentés.

Il y a en fait une gestion irrationnelle de la trésorerie de l'OTRACO.

Le graphique suivant nous donne une analyse de l'évolution de ces trois principaux indicateurs de l'équilibre financier.

Graphique 2 : Evolution du FR, BFR, TN de l'OTRACO

en million de FBU



Source : Construit par l'auteur à partir des données des tableaux 6,7et 8

De 2010-2011 la variation du BFR observée sur le graphique est d'autant plus grande que la variation du FR, ce qui implique l'existence d'une variation négative de la trésorerie nette.

De 2011-2012 la variation du BFR constatée sur le graphique est plus négative, ce qui nous fait constater une variation ascendante de la trésorerie nette.

2012-2014 on constate une évolution presque stationnaire du BFR et du FR, ce qui nous a donné une ampleur de variation de TN positive encore et similaire à celle du FR. Ceci traduit alors une stagnation de l'entreprise.

Néanmoins, sur toute la période d'étude, on constate un effet positif de l'acquisition du nouveau charroi d'exploitation et un effet négatif lié aux vieux mobiliers de transport toujours en exploitation.

En analysant la catégorie des capitaux permanents sur toute la période d'étude, on constate que l'entreprise enregistrerait un FR négative et une TN négative, une fois manqué des subventions. Cela témoigne le manque d'une gestion rationnaire et indépendante du mobilier de transport de l'OTRACO pour son exploitation commerciale.

L'accroissement des charges en grande quantité est lié à l'entretien du vieil outil de production toujours en exploitationet aux cas de fraudes.De ce fait, l'OTRACO se trouve dans l'incapacité d'atteindre ses performances.

De ce qui précède, on constate réellement que L'OTRACO augmenterait ses résultats en mettant en œuvre une politique de gestionharmonieuse des indicateurs de l'équilibre financier. De plus, le renouvellement progressif du mobilier de transport chaque année au minimum est aussi une condition pour sa réussite.

II.2.4. Analyse de la liquidité et de la solvabilité de L'OTRACO

L'analyse de l'équilibre financier est complétée par l'étude des ratios de la solvabilité et de la liquidité.

II.2.4.1.Analyse des ratios de liquidité

L'analyse de la liquidité de l'entreprise peut être abordée à travers une série de ratios dont les plus importants sont :

- ✓ **Ratio de liquidité général (RLG)**

Ce ratio prouve que l'entreprise peut ou ne peut pas couvrir ses dettes aux moyens des actifs circulants. Si ce ratio est inférieur à 1,le FR est négative. S'il est supérieur à 1, les DCT sont moins importantes que l'Actif Circulant dont dispose l'entreprise.

Cependant, plus le ratio est élevé,plus la liquidité générale est grande et plus l'entreprise se trouve à l'aise.

- ✓ **Ratio de liquidité réduit (RLR)**

Celui-ci prend en considération tous les actifs participant au cycle d'exploitation de l'entreprise, à l'exclusion des valeurs d'exploitation. S'il est supérieur à 1,l'entreprise est capable de payer ses DCT à l'aide de l'encaissement des créances et de la trésorerie disponible.

- ✓ **Ratio de liquidité immédiate (RLI)**

Ce ratio exprime la sécurité financière immédiate de l'entreprise. Il montre dans quelle mesure les liquidités de l'entreprise permettent de payer l'ensemble des dettes à CT.

Le tableau suivant montre les ratios de liquiditéde l'OTRACO sur la période d'étude.

Tableau 8: Ratios de liquidité de l'OTRACO

	2010	2011	2012	2013	2014
A C (1)	7031746509	2072972736	2094433127	2113043960	1844168369
DCT(2)	566 935 067	703387729	967718035	813897192	1151921232
Stocks(3)	1129731707	940966237	1104623430	966994665	757974687
Disp.& assimilés (4)	84367498	265432606	548900632	412414463	147958696
RLG (1)/(2)	12.4	2.9	2.2	2.6	1.6
RLR (1-3)/(2)	10.4	1.6	1	1.4	0.9
RLI (4)/(2)	0.1	0.4	0.6	0.5	0.1

Source: Construit par l'auteur à partir des données du bilan de l'OTRACO

Le ratio de liquidité général est supérieur à 1 sur toute la période d'étude. Cela signifie que l'Actif Circulant de l'OTRACO a été suffisant pour couvrir les dettes à CT.La valeur élevée en 2010 est due à l'acquisition des dons japonais en pièces de rechange qui a augmenté la valeur du stock[38].

Si le ratio de liquidité générale laisse supposer une capacité de remboursement des dettes à court terme assez élevée, on constate que cette capacité se réduit vitelorsqu'on élimine les actifs circulants les moins liquides comme les stocks.

Le ratio de liquidité immédiate est très faible. Ce ratio témoigne que l'OTRACO est incapable de faire face à ses engagements à court terme à l'aide de ses disponibilités.

II.2.4.2.Analyse des ratios de solvabilité

Les ratios de solvabilité sont analysés quand il s'agit de la liquidation de l'entreprise. La solvabilité est l'aptitude de l'entreprise à faire face à l'ensemble des fonds de tiers.

Pour ce faire, nous allons analyser deux ratios :

[38] Rapport du Commissaires aux Comptes de l'OTRACO

- ✓ Le ratio d'autonomie financière qui mesure la capacité de l'entreprise à s'endetter ;

Ce ratio est donné par la formule suivante :

$$\textbf{Autonomie financière} = \frac{\textit{Cap propre}}{\textit{Total des dettes}}$$

Plus ce ratio est élevé moins l'entreprise est endetté et possède une autonomie financière

Le Tableau suivant montre le barème du ratio d'autonomie financière du système bancaire.

Tableau 9: Barème du ratio d'autonomie financière

Ratiod'autonomiefinancière "R"	Barème
R<33%	Zone de surendettement(finance assuré par les fonds étrangers pour plus de 2/3)
33%≤R<50%	Zone de vigilance ou d'incertitude
50%≤R<60%	Zone normale
R>60%	Zone expansion

Source : DFOSSE G,la gestion financière des entreprises,PUF,Paris, 1994

- ✓ Le ratio de solvabilité général qui mesure la capacité de l'entreprise à payer l'ensemble de ses dettes en utilisant ses actifs, ce ratio doit être supérieur à 1.

$$\textbf{Ratio de solvabilité général} = \frac{\textit{Total Actif}}{\textit{Total dettes}}$$

Le tableau suivant montre l'évolution des ratios de solvabilité sur la période d'étude.

Tableau 10 : Ratios de solvabilité de l'OTRACO

	2010	2011	2012	2013	2014
Cap propre (1)	1726137671	1816040815	2306588154	2067283166	2059178934
Total Actif(2)	15172297161	12191581780	9473928893	6332356972	3962236606
Total dettes(3)	5878735067	703387729	967718035	813897192	1151921232
R auto fin(1)/(3)	0,29	2,6	2,4	2,5	1,8
RSG(2)/(3)	2,6	17,3	9,8	7,8	3,4

Source : Construit par l'Auteur à partir des données du bilan

En analysant le ratio d'autonomie financière, on constate qu'en 2010 les capitaux propres de l'OTRACO ne pouvaient pas couvrir plus de la moitié des dettes. Le ratio d'autonomie financière est dans la zone de surendettement.

Cependant, de 2011 à 2014 on constate que l'entreprise serait capable de faire face à toutes les dettes par ses capitaux propres.

Le ratio de solvabilité générale est aussi supérieur à 1 sur toute la période d'étude, ce qui fait que le total de l'actif de l'entreprise est capable de faire face aux dettes entières contractées par l'entreprise. En général, l'entreprise est solvable.

En outre, ces ratios de solvabilité connaissent une variation descendante de 2011 à 2014, suite à l'augmentation des detteset à une diminution de l'Actif total de l'OTRACO au cours de la période d'étude.

II.2.5. Capacités d'acquisition de nouveaux mobiliers de transport par l'OTRACO

Au cours des points précédents de ce chapitre, nous avons pu constater l'impact négatif de l'utilisation du vieil outil de production sur le fonctionnement de l'activité commerciale de l'OTRACO.

Pour renforcer de façon continuelle l'activité d'une entreprise, on doit pouvoir adapter ses actifs d'exploitation à des meilleures conditions d'utilisation et à l'évolution technologique du moment.

Cependant, l'OTRACO se trouve dans l'incapacité d'acquérir de nouveaux mobiliers de transport par des frais en provenance de ses résultats réalisés. Hors mis les dons japonais reçus en 2010, l'OTRACO a acquis 4 Coasters achetés à crédit chez TOYOTA BURUNDI, respectivement deux (2) Coasters le 02/05/2012et deux (2) autres le 16/10/2014 sur toute la période d'étude.

A voir l'état du charroi existants actuellement, ce nombre acquis est tellement négligeable pour assurer la pérennité des activités. Le nombre important du vieux mobilier de transport entraine l'augmentation des dépenses en charges de maintenance, en pièces de rechange et en carburant. Cette augmentation freine davantage l'acquisition régulière des nouveaux mobiliers de transport.

Avec les résultats réalisés, l'OTRACO ne peut pas remplacer régulièrement et de façon indépendante son mobilier de transport, ce qui témoigne par-là une mauvaise gestion de ces derniers.

L'adoption d'un management adéquat serait d'une importance capitale pour éradiquer ces défis, qui risquent de faire tomber l'OTRACO en faillite.

Conclusion du deuxième Chapitre

Au cours de ce chapitre, nous avons fait une brève présentation de l'OTRACO. Nous avons également fait l'analyse des résultats de l'OTRACO sur la période.

Pour la première section, nous avons passé en revue la présentation, l'évolution et la situation dans le temps et dans l'espace de l'OTRACO ainsi que son organisation administrative.

Dans la deuxième section de ce chapitre nous avons fait une analyse de la performance commerciale, économique et financière ainsi que la liquidité et solvabilité de l'OTRACO.

Pour sa performance commerciale, le chiffre d'affaires de l'OTRACO a connu une variation ascendante sur la période d'étude.Cette croissance du CA est expliquée par l'acquisition des dons japonais en 2010 et à l'achat de 4 bus au cours de la période d'étude. Malgré cette croissance, le CA enregistré n'est pas suffisant pour l'OTRACO vue les lignes de son exploitation commerciale ainsi que les charges commerciales engagées[39]. L'entreprise n'est pas commercialement performante.

En analysant la performance économique, nous avons constaté que le taux de rentabilité des capitaux investis reste faible sur toute la période d'étude.
La faiblesse de ce taux est causée par un faible résultat dû à l'augmentation des charges en matières et fournitures diverses, l'entretien du vieux charroi ainsi que l'exploitation des lignes non rentables.

Quant à l'analyse de certains indicateurs de la performance financière, nous avons constaté que l'équilibre financier n'est pas respecté. On assisteà une trésorerie tantôt négative, tantôt pléthorique.
Ce problème de gestion harmonieuse de ces indicateurs entraîne un nombre important de bus restés au garage sans espoir d'être réparés par manque de fonds de roulement suffisant.

[39]Entretien avec le chef du service exploitation

Les ratios de liquidité de l'OTRACO témoignent que l'entreprise est incapable de faire face à ses engagements à court terme par l'intermédiaire de ses disponibilités.

Quant aux ratios de solvabilité, on a constaté que l'OTRACO possède une autonomie financière sauf en 2010. L'entreprise est donc d'une manière générale solvable.

Sur toute la période, on a constaté un effet positif de l'acquisition du nouveau mobilier de transport et un effet négatif lié aux mobiliers de transport totalement amortis mais toujours en exploitation. Le vieux mobilier de transport entraîne l'accroissement des charges à cause de la maintenance. Cet accroissement est dû à l'augmentation de la consommation en pièces de rechange, en carburant, etc.

Nous avons constaté que l'OTRACO se trouve dans l'incapacité d'acquérir de nouveaux mobiliers de transport par des frais en provenance de ses résultats réalisés. Hors mis les dons japonais reçus en 2010, l'OTRACO a acquis 4 Coasters achetés à crédit chez TOYOTA BURUNDI, respectivement deux (2) Coasters le 02/05/2012 et deux (2) autres le 16/10/2014.

Ces résultats de nos analyses nous permettent de constater que l'OTRACO manque un management adéquat pour améliorer ses résultats et assurer le remplacement régulier et de façon indépendanteson mobilier de transport. Ceci nous permet de confirmer notre hypothèse de recherche.

Dans le troisième chapitre nous mettrons en œuvre les mécanismes qui seraient indispensables à l'OTRACO pour améliorer ses résultats et assurer le remplacement de son mobilier de transport régulièrement.

CHAPITRE.III. MODALITES POUR AMELIORER LES RESULTATS ET ARRIVER A L'INDEPENDANCE DANSLE RENOUVELLEMENT REGULIER DU MOBILIERDE TRANSPORT A L'OTRACO

Comme on l'a constaté dans le chapitre précèdent, l'OTRACO fait face à de sérieux problèmes pour l'exploitation commercial par l'intermédiaire de son charroi. L'entreprise enregistre des recettes qui ne couvrent pas toujours la totalité des charges. Ainsi, l'entreprise se retrouve dans une situation d'incapacité d'assurer la continuité de ses activités de façon normale sans faire recours aux subventions ou aux dons.

Le don japonais de 2010 a énormément contribué à l'accroissement de la capacité d'exploitation. Mais, on a constaté que l'OTRACO a fait face à un problème de gestion rationnelle de son mobilier de transport.

En effet, au lieu d'augmenter le résultat, on assiste à une augmentation des charges engagées. Il y a eu chaque fois une augmentation de bus au garage suite au manque de moyens pour s'approvisionner en pièces de rechange.

Néanmoins, des bus d'exploitation qui passaient plusieurs mois au garage entraînaient une diminution de la capacité d'exploitation. Les chauffeurs étaient également rémunérés sans rendement.

Nous sommes alors du même avis que le Commissaire aux comptes qui dit dans ses rapports que, tant que les mécanismes permettant la minimisation des charges ne sont pas mis en œuvre, l'OTRACO risque de s'effondre d'un moment à l'autre.

Cependant, il existe des modalités pour augmenter le CA et des mécanismes pour minimiser les charges, que nous allons d'ailleurs présenter dans les lignes qui suivent.

III.1.Modalités d'augmentation du chiffre d'affaires de l'OTRACO

Une entreprise soucieuse d'améliorer ses résultats, doit pouvoir agir sur toutes les activités et services qui contribuent d'une manière ou d'une autre à l'exploitation commerciale de l'entreprise.

Dans une entreprise de transport, on trouve des services dans lesquels l'on engage des dépenses (Service approvisionnement par exemple) et ceux générateurs du Chiffre d'Affaires de l'entreprise (Service d'exploitation commercial par exemple).

Concernant l'OTRACO, le Directeur Technique et d'exploitation en collaboration avec le Chef de Service Exploitation commerciale doivent toujours analyser les opportunités qui seraient offertes pour accroitre le marché et augmenter la production vendue. Diverses actions sont nécessaires pour accroitre la production vendue de l'OTRACO.

III.1.1.Amélioration de la qualité des services de transport offerts par l'OTRACO

Bien que certains bus de l'OTRACO soient confortables, on constate qu'il y a ceux qui sont dans de mauvaises conditions suite à une longue durée d'utilisation ou parce qu'ils ne sont pas bien tenus.

L'amélioration de la qualité de service de transport consisterait à assurer un bon accueil dans la catégorie de bus offrant du confort et à respecter le temps.

Améliorer la qualité de service implique aussi l'utilisation des bus adaptés au nombre de clients (bus à peu de places pour les passagers) afin de diminuer le temps d'attente sur le parking.

La rapidité sur le trajet est aussi une condition nécessaire pour améliorer la qualité de service. Il serait alors indispensable de supprimer la pratique d'envoyer les bus au parking sans avoir approvisionné ces derniers en carburant. Cette situation obligeles chauffeurs à retourner à la station de l'OTRACO avec les passagers.

III.1.2. Action sur le tarif

En analysant les tarifs appliqués sur les différentes lignes par l'OTRACO, on trouve que les recettes ne permettent pas de couvrir les dépenses en carburant, en maintenance et en main-d'œuvre. Cependant, l'OTRACO doit veiller à ce que les recettes puissent couvrir les charges et générer des intérêts ; au cas contraire, il doit prendre des mesures adéquates.

Un ajustement du tarif selon la distance à effectuer et l'évolution du moment est une condition pour l'accroissement des recettes.

III.1.2.1.Lignes urbaines et interurbaines

Pour les lignes interurbaines, il faut améliorer la ponctualité au parking et favoriser les transports aller-retour avec les passagers.

Le tableau suivant montre les tarifs pratiqués par le secteur privé pour le transport sur certaines lignes urbaines :

Tableau 11: Tarifs appliqués par le secteur de transport privé en lignes urbaines

Ligne	**Tarif**
Ville- Buterere	400
Ville –Carama	500
Ville- Rong point - gare du nord 350	350
Ville-Ruziba	700
Ville- Maramvya	500
Ville- Gatumba	800

Source : Elaboré par l'auteur sur base des lignes qui dépassent 300 FBU de ticket

Ici on constate que l'on essaie de majorer les prix selon la distance que le bus va effectuer, ce qui n'est pas le cas pour le transport urbain de l'OTRACO.

Le tableau suivant nous montre les tarifs appliqués par l'OTRACO sur quelques lignes urbaines.

Tableau 12: Tarifs appliqués par l'OTRACO en quelques lignes urbaines

Ligne	**Tarif**
OTRACO-CHANIC-CARAMA	300
OTRACO-CHANIC-GIKUNGU	300
OTRACO-CHANIC-GATUMBA	600
OTRACO-CHANIC-KANYOSHA	300
OTRACO-CHANIC-NGAGARA-CIBITOKE-MUTAKULA	300

Source: Service d'exploitation de l'OTRACO

En service de transport, le tarif est fixé selon la distance et l'état du trajet à parcourir. Pour l'OTRACO on constate ce qui suit:

- ✓ Le prix pratiqué pour les lignes urbains exploités par l'Office n'est pas proportionnel à la distance relativement longue à effectuer, d'où il serait indispensable de majorer le prix pour certaines lignes ;

- ✓ Les bus parcourent des kilomètres sans passagers par faute de publicité ou même quelquefois les chauffeurs ne se soucient pas des passagers qui se trouvent sur ces lignes exploitéset qui désirent se déplacer dans ceux-ci.

- ✓ Le personnel de l'OTRACO est déplacé gratuitement matin, midi et soir suivant ces lignes d'exploitation. On privilégie le déplacement gratuit de ce personnelplutôt que les passagers payant.Beaucoup de fois, un bus parcourt plusieurs kilomètres sans passagers payant avec quelques travailleurs de l'OTRACO alors que l'on devrait privilégier le service commercial.

- ✓ L'OTRACO exploite les lignes urbaines le matin, midi et soir et les bus affectés à ce service sont en chômage pendant l'autre temps alors que les gens se déplacent tout le temps. Cette mise en chômage des bus entraine non seulement le chômage des véhicules, mais aussi celui des chauffeurs qui sont rémunérés sans production considérable.

- ✓ L'entrée dans le bus étant conditionnée par le ticket, certains entrent sans payer, soi-disant travailleur de l'OTRACO ou abonné, alors qu'ils mentent. Il y a nécessité de faire un contrôle rigoureux.

- ➢ **Nécessité de décentralisation des services rendus**

Ayant pour mission le désenclavement du pays, l'OTRACO devrait initier un programme d'ouverture d'autres agences pour faciliter l'ouverture d'autres lignes à l'intérieur du pays. En effet, le pays reste encore enclavé.

La multiplication des agences serait également une bonne chose pour éviter les longs parcours des véhicules qui se déplacent en liant les lignes des provinces périphériques. Ces longs parcours augmentent ainsi les frais de mission et les fraudes de plusieurs catégories au coursde la trajectoire.

III.1.2.2.Lignes scolaires

Le tarif appliqué pour ces lignes n'est pas aussi proportionnel à la distance que doit parcourir les bus. L'Etat donne des subventions mais ces derniers ne permettent pas à l'OTRACO de couvrir les charges qu'elleengage.

Il serait indispensable de revoir le tarif d'abonnement mensuel ou de demander à l'Etat de majorer les subventions accordées pour les lignes scolaires.

III.1.3.Action sur le marché

Le Burundi étant un pays enclavé, c'est une opportunité pour l'OTRACO d'élargir ses activités sur tous les coins possibles du pays (partout où il y a une voie de communication).

Ayant pour mission d'assurer le transport sur le plan national et régional, on trouve que le transport vers ces pays limitrophes est assuré pour la plus part par des véhicules étrangers (comme ceux de l'Ouganda, Tanzanie,…par exemple).

L'OTRACO devrait aussi élargir son champ de travail à son compte. Soulignons que la ligne Buja-kampala est actuellement non fonctionnelle.

III.1.4.Contrôle d'exploitation commerciale

Le service d'exploitation générant la quasi-totalité des recettes, un contrôle rigoureux de ce dernier est indispensable afin de réduire les charges.

Ainsi, pour bien mener les activités d'exploitation, les dirigeants de l'OTRACO doivent être renseignés sur une situation journalière des bus disponibles, des bus mis en exploitation, des lignes servies et non servies.

De plus, l'analyse des écarts entre les recettes escomptées et les recettes réalisées doit être effectuée avec une justification immédiate des écarts fournis. Les rapports mensuels pour donner synthèse des rapports journaliers et hebdomadaires est aussi une condition pour renforcer le contrôle afin de minimiser les dépenses.

La présentation de la situation de la consommation du carburant et le nombre de kilomètres parcourus à chaque arrivée et la comparer aux recettes, permettrait de minimiser les cas de tricheries.

Cependant, la mise en place d'une technologie de communication à distance (surveillance à distance), pour pouvoir rester en contact avec les chauffeurs des buset se renseigner à tout moment de l'état des recettes, permettrait la performance commerciale de l'OTRACO malgré le coût que nécessiterait sa mise en œuvre.

La permutation des chauffeurs des bus et des vendeurs permettrait d'avoir des données fiables pour des analyses statistiquesafin de lutter contre lesfraudes.

III.1.5. Action sur la politique de location des véhicules

Certaines lignes de transport sont mises dans les mains des privés. Les Commerçant privés louent les bus de l'OTRACO pour le commerce de transport des personnes (cas de la ligne Bujumbura-Kigali,Buja-Kampala, Buja-Mwanza…).

En effet, les privés réalisent des bénéfices au détriment de l'OTRACO qui doit supporter les charges de garage, achat de pièces de rechange, etc. L'OTRACO devrait en faitexploiter elle-même ces lignes et recevoir ce profit que perçoivent ces commerçants privés lors du loyer.

L'OTRACO enregistre alors des dépenses de tout ordre au profit de ces agents. Il faut alors que l'OTRACO tienne compte de ces charges dans les frais de location.

III.2.Mécanismes pour la minimisation des charges de l'OTRACO

Dans une entreprise commerciale, l'engagement des dépenses est une condition primordiale pour la poursuite des missions de cette dernière. Cela étant, l'engagement des dépenses doit être contrôlé pour adapter ces derniers à l'atteinte des objectifs commerciaux.

Il faut adopter une politique visant à accroitre la production de l'entreprise tout en minimisant avec tous les moyens possibles les charges. Les charges une fois mal gérées sont source de faillitede l'entreprise.

Les mécanismes suivants sont indispensables pour la minimisation des charges supportées par l'OTRACO :

- gestion optimale des consommations ;
- actions sur la gestion des approvisionnements ;
- stratégies au niveau de la maintenance.

III.2.1.Gestion optimale des consommations

III.2.1.1.Gestion du Carburant

La maitrise de la consommation du carburant est d'une importance capitale pour augmenter les recettes de l'OTRACO. Il est impérieux de supprimer les consommations de carburant inutiles et occasionnées par des courses personnelles des chauffeurs non prévues sur le plan d'exploitation. Ceci permettra de gagner une quantité non négligeable de carburant et réduire les charges.

Le fait que les bus fassent l'approvisionnement en carburant après avoir pris les passagers au parking augmente aussi la consommation, en ce sens que le bus doit retourner avec les passagers à la station de l'OTRACO augmentant ainsi des parcours inutiles.

Il est probable que le vol du carburant soit une autre cause de l'augmentation de la consommation du carburant. Il revient aux contrôleurs d'y veiller plus.

L'exploitation du vieil outil de production est encore une des grandes causes qui influencent grandement l'augmentation des consommations en carburant. Le déclassement des bus totalement amortis favoriserait alors la minimisation des charges.

De ce qui précède, il faut :

- ✓ combattre le vol du carburant ;
- ✓ combattre les courses personnelles des chauffeurs non prévues sur le plan d'exploitation;
- ✓ déclasser les vieux bus pour minimiser les charges ;
- ✓ Approvisionner les bus en carburant dès leur départ du parking.

La prise en main de ces défis relevés ci-dessus par les dirigeants de l'OTRACO, permettra de diminuer la consommation du carburant en général et les charges en particulier.

III.2.1.2.Gestion des Pneus

Avec un prix d'à peu près un million par pièce, les pneus des bus de l'OTRACO sont très chers. L'OTRACO enregistre beaucoup de cas de pannes en pneus du fait de la plupart des routes en mauvaises conditions qui sont exploitées par l'OTRACO. Souvent les bus de l'OTRACO dépassent la capacité de transport (voir photo ci-dessous), ce qui contraint l'OTRACO à la surconsommation des pneus et d'autres pannes.



des bus totalement amortis (dépassant leur durée de vie et trop vieux), contribueraient énormément à:

- ✓ la maîtrise des coûts pour les pièces de rechange ;
- ✓ la diminution du rythme d'usure des pièces détachées ;
- ✓ l'augmentation du résultat.

La pratique de faire un inventaire des pièces manquant et les remplacer par celles d'un autre bus déclassé après avoir élaboré la facture de pièces neuve, est l'un des grands défis pour le bon fonctionnement de l'OTRACO.

Ce défi entraîne une qualité médiocre de la maintenance au garage et la multiplication des pannes généralisées.

III.2.1.4. Gestion des lubrifiants et graisses

Comme le carburant, les consommations en graisses et lubrifiants augmentent avec la distance parcourue et l'âge du véhicule. Les consommations en graisses et lubrifiants seraient ainsi considérablement réduites à travers :

- ✓ le remplacement régulier des bus en exploitation ;
- ✓ le déclassement du vieux mobilier de transport;
- ✓ l'éradication du vol;
- ✓ l'éradication des courses non prévues sur le plan d'exploitation.

III.2.2.Actions sur la gestion des approvisionnements

La gestion rationnelle des approvisionnements est une condition indispensable pour la minimisation des charges de l'OTRACO. Multiples actions méritent d'être mises en œuvre afin d'améliorer la clarté des commandes et rationnaliser les consommations.

- **Approvisionnement local**

A l'OTRACO, l'approvisionnement sur le plan national se fait par commande à un fournisseur par le chef de service Approvisionnement. Ce chef de service entre en contact direct avec les différents fournisseurs et sélectionne librement le fournisseur le moins disant.

Le libre choix du Chef de Service Approvisionnement sans suivi rigoureux des prix réels proposés par les fournisseurs, favorise les cas de fraude. L'OTRACO accepte des factures exorbitantes suite à une entente entre le Chef de service approvisionnement et le fournisseur. Par cette entente le fournisseur est privilégié soi-disant celui offrant des pièces à moins cher. Ce qui cause :

- ✓ l'achat des pièces de qualité médiocre ou à un prix élevé ;
- ✓ l'augmentation du stock mort ;
- ✓ l'augmentation des frais d'approvisionnement.

- **Approvisionnement sur le marché extérieur**

Presque tous les bus de l'OTRACO sont des dons japonais. Ainsi, à part que les pièces de rechanges de cette catégorie de véhicules soient très chères, il est quasiment difficile de les trouver sur le marché local.

Les commandes de l'extérieur prennent des longs processus, ce qui entraine le manque de pièces de rechange en cas d'une panne. Soulignons enfin que les commandes de l'extérieur se fait surtout au japon et en Chine. D'où un temps long pour arriver sur le sol Burundais.

De ce qui précède il faut :

- ✓ acheter la catégorie des bus dont l'approvisionnement en pièces de rechange sur le marché local est facile ;
- ✓ adopter l'utilisation des bus dont les pièces de rechanges sont à un prix abordable ;
- ✓ se limiter à une seule marque et de préférence à un même type de bus et tenir compte de leur durée de vie, des coûts de maintenance par marque et des exigences de la clientèle ;
- ✓ éviter les fraudes pour les commandes des différentes pièces ;
- ✓ mettre de la transparence dans les commandes des pièces chez les fournisseurs.

Gestion du stock

Concernant les stocks, il faut :

- ✓ une gestion rationnelle des pièces existantes dans le magasin ;
- ✓ une réduction des pièces manquantes par un suivi rigoureux de procédures, par une réorganisation physiques des magasins, par un rangement méthodiques et systématiques, par un renforcement des contrôles, par un inventaire rigoureux des pièces de rechange en magasin ;
- ✓ un renouvellement périodique des catalogues, cela est utile dans la mesure où l'utilisation du vieux catalogue peut entrainer une commande non conforme au besoin.

III.2.3.Stratégie au niveau de la maintenance

La maintenance du mobilier de transport à l'OTRACO comme dans toute autre entreprise ayant un mobilier de transport servant dans le service d'exploitation est d'une importance capitale. Elle permet la continuité des activités et garde le mobilier en bonne état.

La qualité de la maintenance est conditionnée par plusieurs variables comme :

- ✓ la disponibilité des pièces de rechange de façon permanente ;
- ✓ des mécaniciens compétents et fidèles pour éviter des cas de fraude qui pourraient être pratiqués par des mécaniciens de mauvaise foi.

III.2.3.1.Actions sur le personnel de maintenance

Le personnel de maintenance joue un rôle important dans la diminution des pannes et dans la réduction des bus immobilisés. Le personnel de maintenance est indispensable à l'amélioration de la rentabilité et de la qualité des services offertes par l'OTRACO et à la diminution des charges.

L'entreprise supporte des coûts directs pour les salaires du personnel de maintenance ainsi que les coûts indirects dus aux fraudes de ces derniers.

Le nombre important du personnel qui interviennent au garage favorisent des cas de fraudes de plusieurs sortes comme[40] :

- Le vol des pièces de rechange neuve tout en réutilisant la vieille pièce pour la réparation du véhicule en panne, ce qui augmente les pannes davantage;
- L'OTRACO faisant le service de réparation des véhicules des tiers, les mécaniciens de l'OTRACO les réparent pour la plupart des cas pour leur compte sans verser les frais payés à l'OTRACO. c'est à cette occasion même qu'ils inter changent les pièces neuves par ceux qui sont vieux.

Ceci est sans doute source d'augmentation des charges et de déclassement des bus en nombre considérable suite aux pannes répétitives.

[40] Entretien avec un agent de l'exploitation commerciale de l'OTRACO

Un contrôle rigoureux dans tous les services de maintenance et des modifications sur la façon d'intervention sur différentes pannes, seraient d'une grande importance pour améliorer la maintenance à l'OTRACO.

Il faut alors :

- affecter un personnel spécialisé, pouvant intervenir sur toutes les pannes qui peuvent surgir dans l'OTRACO afin de :
  - rationnaliser la gestion du personnel de Maintenance à long terme;
  - diminuer les charges et éviter le chômage des mécaniciens ;
  - favoriser le suivi régulier pour éradiquer ces cas de vol des pièces ;
  - rendre polyvalent le personnel de maintenance pour réduire à long terme son effectif.
- maitriser les coûts indirects qui sont de différents ordres :
  - l'existence de plusieurs équipes au niveau du garage, qui fait que l'on engage un grand nombre de mécaniciens à affecter dans tous ces équipes et occasionnant de ce fait une charge financière à l'OTRACO ;
  - le temps d'immobilisation des bus suite à la mauvaise foi des mécaniciens ;
  - le chômage des chauffeurs qui sont rémunérés sans générer les résultats suite aux pannes survenues.

III.2.3.2.Amélioration de la qualité de maintenance préventive et améliorative

Le manque d'une maintenance adéquate du fait du vol et l'inter changementdes pièces neuves par ceux défectueux, l'insuffisance de moyens et la rareté des pièces de rechange, constituent une menace pour la qualité de la maintenance préventive et améliorative.

En effet, le contrôle des véhicules pour connaître l'état physique des véhicules qui rentrent de l'exploitation est nécessaire. Ce contrôle mettrait l'accent sur les organes susceptibles d'être endommagés ou volés.

Cependant, L'OTRACO se heurte à des contraintes d'assurer ce contrôle pour tous les véhicules.

Les bus rentrent tardivement pour pouvoir détecter les pannes et les prévenir à temps. Le lendemain, le bus continue avec la panne et cette dernière cause des fois la panne générale[41].

De plus, malgré l'existence de beaucoup d'équipes de réparation, les bus ne sont pas réparés dans un petit délai. Ceci est dû à l'indisponibilité des moyens (moyens pour achat des pièces endommagés par exemple).

Il faut donc trouver des solutions à toutes ces contraintes.

III.2.3.3.Efficacité au niveau de la maintenance corrective

Pour pouvoir réduire les coûts et rendre efficace la maintenance corrective, l'OTRACO devrait savoir la situation journalière du garage. L'état et le nombre de véhicules entrés et sortis du garage devraient être renseignés pour faciliter la disponibilité des pièces de rechange.

Des cas de fraudes consistant à monter des pièces défectueuse et à vendre les pièces neuves, seraient luttés contre par un contrôle rigoureux des pièces déjà hors usage et les jeter loin des services utilisateurs.

Suite aux manques de pièces, quelque fois on prend les pièces d'un bus qui n'est pas fonctionnel suite à une panne quelconque et on les utilise pour réparer l'autre bus[42]. Cette pratique ne fait qu'augmenter les pannes.

Il faut alors éviter de sacrifier un bus pour réparer un autre, peut-être ce dernier étant plus âgé ou plus endommagé que le premier.

[41] Entretien avec le Chef du Service de Maintenance
[42] Entretien avec le Chef du Service de Maintenance

III.2.3.4.Finalité des fonds acquis de l'amortissement

Certains éléments de l'actif subissent une dépréciation de valeur progressivement tout au long de leur utilisation. Cette perte de valeur que doit subir ces actifs doit être constatée par un amortissement.

A l'OTRACO, on respecte les normes des taux d'amortissement appliqués à différents actifs (25 % pour le mobilier de transport). A la fin de l'amortissement du mobilier de transport, l'OTRACO n'était pas capable de faire l'achat d'un nouveau mobilier de transport. L'OTRACO éprouve des difficultés pour remplacer son outil de production.

Il y a un outil de production totalement amortis et vieux mais qui n'est ni remplacé, ni déclassé ou liquidé.

Il faut que l'OTRACO participe chaque fois au remplacement du vieux mobilier de transportpar l'intermédiaire des fonds en provenance de l'amortissement.

III.2.3.5. Elaboration d'un tableau de bord de gestion (TBG)

Le TBG est un système d'information permettant de connaitre le plus rapidement possible les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court termeet faciliter l'exercice des responsabilités au sein de cette dernière[43].

Le TBG précise les indicateurs qui clignotent au sein d'une entreprise et qu'il faut surveillerafin de prendre les décisions dans les meilleurs délais.

Le tableau suivant serait indispensable au bon fonctionnement de l'OTRACO. Pour sa construction nous avons tenu compte des constats enregistrés à l'OTRACO tout au long de notre recherche. Nous tenons aussià souligner que ces indicateurs ne font pas une exhaustivité, mais que l'attention particulière sur ces derniers seraitsans doute la clé pour le succès de l'OTRACO.

---

[43] Dr Charles KABWIGIRI, *Audit et Contrôle de Gestion*, (Syllabus) version 2014, 2è Licence, FSEA, UB, version 2014, p.65, Inédit

Tableau 13: Tableau de bord de gestion (TBG) adapté à l'OTRACO

Le TBG proposé à l'OTRACO vise trois facteurs : Finance, Commerce et Développement/Innovation

Facteursclés de succès	**Objectifsspécifiques**	**Indicateursmésurables**	**Normesprévues**	**Réalisations**	**Ecart**
Finance	-Accroitre la rentabilité financière -Croissance du CA -Améliorer la structure du financement	-ROE -CA -Ratio d'autonomie financière	-ROE>1 -CA dû aux nouveaux charrois -Capitaux propres >dettes Frseurs		
Commerce	-Améliorer la qualité et le nombre du mobilier de transport -Améliorer le marketing par publicité& ponctualité des bus aux parkings	-Taux de croissance du chiffre d'affaire -Part de marché/Nouveaux clients acquis -Lignes exploitées	50%		
Développement / Innovation	-Acquérir des actifs plus productifs -Evaluer les dirigeants sur leurs postes	-Taux de diminution des charges d'entretien -Taux du personnel évalué	100%		

Source : Construit par l'auteur à partir des constats des résultats del'analyse

Conclusion du troisième chapitre

Comme nous l'avons constaté au cours du chapitre précédent, l'OTRACO fait face à une gestion irrationnelle de son mobilier de transport malgré qu'il dispose d'un personnel suffisant.

En effet, la qualité de sa maintenance est déplorable à cause de plusieurs facteurs comme les fraudes ainsi que le manque de moyens pour l'achat des pièces de rechange.

Cette gestion irrationnelle de son mobilier de transport entraîne un impact négatif sur le fonctionnement de l'OTRACO. Elle se trouve dans l'incapacité de réaliser une production vendue considérable pouvant couvrir tous les charges pour faire un entretien progressif de son outil de production. L'OTRACO est également incapable de remplacer de façon régulière son mobilier de transport par des achats propres.

Au cours de ce chapitre, nous avons montré les modalités qui faciliteraient à l'OTRACO d'augmenter son chiffre d'affaires et de minimiser les charges.

La première section a mis en évidence les mécanismes d'amélioration du Chiffre d'Affaires. Le CA peut être augmenté en améliorant la qualité des services rendus et le respect du temps. En outre, il faut participer à l'expansion du marché pour étendre les services rendus sur tout le territoire national et régional. L'ajustement du tarif selon les distances à effectuer et l'amélioration du confort des bus seraient aussi indispensables pour l'accroissement de ce dernier.

De plus, pour améliorer la performance de l'OTRACO, il faut le renforcement du contrôle d'exploitation pour lutter contre les cas de fraude. Cette amélioration serait aussi rendue possible par la prise en compte des frais supportés par l'OTRACO lors de la location des bus par les privés.

La deuxième section de ce chapitre met en évidence les mécanismes indispensables pour la minimisation des charges. D'après les résultats de nos recherches, pour minimiser les dépenses, il faut une gestion rationnelle des consommations en carburant, en pneus et en pièces de rechange. Cette gestion optimale des consommations sera facilitée par un contrôle rigoureux et par un remplacement du

vieil outil de production toujours en exploitation. Soulignons que ce remplacement sera rendu possible par un achat régulier de nouveau bus.

En outre, l'approvisionnement à l'extérieur accroit les coûts de commande et la durée de livraison de la pièce commandée. L'achat de la catégorie des bus dont l'approvisionnement en pièces de rechange sur le marché local est facile diminuerait ces coûts. L'utilisation des bus dont les pièces de rechange sont à un prix abordable est aussi nécessaire pour la maîtrise des coûts.

Encore, le choix d'une seule marque de bus en tenant compte de leur durée de vie, des coûts de maintenance par marqueet des exigences de la clientèlediminuerait les charges.

La transparence dans les commandes des pièces chez les fournisseurs mérite d'être envisagée afin d'améliorer la clarté des commandes et rationnaliser les consommations.

Ensuite, une gestion rationnelle des pièces existantes dans le magasin et une réduction des pièces manquantes par un suivi rigoureux de procédures et le renouvellement périodique des catalogues sont d'une importance capitale.

La qualité de la maintenance dépend énormément de la qualité du personnel affecté dans ce service. Un contrôle rigoureux de ces derniers est aussi indispensable pour diminuer les coûts de maintenance.

Néanmoins, la prise en compte de ces mécanismes ainsi que la lutte contre tous ces défis relevés, permettront sans doute à l'OTRACO d'augmenter son Chiffre d'Affaires et acheter un nouveau mobilier de transport de façon indépendante et régulière.

De ce qui précède, notre hypothèse qui dit que « **L'OTRACO peut améliorer ses performances et remplacer régulièrement son outil de production, à travers la mise en œuvre des mécanismes de gestion permettant l'augmentation du chiffre d'affaires et la minimisation des charges.**», est confirmée.

CONCLUSION GENERALE

L'objectif principal de ce travail était de proposer des mécanismes de gestion qui seraient indispensables à l'OTRACO, pour rendre performante son activité commerciale et remplacer de façon indépendante son outil de production.

Pour mener à bon port notre travail, une question de recherche nous aguidé :

Comment l'entreprise OTRACO peut-elle gérer son mobilier de transport pour pouvoir améliorer les résultats et remplacer régulièrement et d'une manière indépendante son mobilier de transport?

A la lumière de cette question, l'hypothèse suivante fût l'objet de notre recherche:

L'OTRACO peut améliorer ses résultats et remplacer régulièrement et d'une manière indépendante son mobilier de transport, à travers la mise en œuvre des mécanismes de gestion permettant, d'une part, d'augmenter le chiffre d'affaires et, d'autre part, de minimiser les charges.

En plus de l'introduction et la conclusion générale,notre travail était subdivisé en trois chapitres :

Le premier chapitre intitulé : « **Cadre théorique sur la gestion du mobilier de transport des entreprises** »,a été articulé sur les notions de gestion, notion de mobilier de transport et la notion de gestion du mobilier de transport.

Après avoir donné les différentes définitions de la gestion selon différents auteurs, nous avons trouvé que la gestion est d'une importance capitale pour la coordination du système et l'évaluation du travail afin d'atteindre les résultats escomptés dans une entreprise.

L'importance de la gestion du mobilier de transport dans une entreprise est indiscutable. La bonne gestion du mobilier de transport doit permettre à l'entreprise d'améliorer son chiffre d'affaires et atteindre ses performances de façon efficace et efficiente. Elle doit aussi aider l'entreprise à accroitre sa capacité d'exploitation par l'achat de nouveau mobilier de transport. Soulignons que cet achat serait facilité par des frais en provenance des résultats d'exploitation. Cela étant, l'entreprise accroîtrait sa liquidité ainsi que sa solvabilité envers les tiers.

Le second chapitre est intitulé : **«Gestion du matériel de transport et performance de l'OTRACO»**

La section de la présentation nous a permis de décrire succinctement l'historique et l'évolution de l'OTRACO. Elle est nous a donné une occasion de parler de la situation dans le temps et dans l'espace de l'OTRACO ainsi que son organisation administrative.

Dans la deuxième section de ce chapitre, nous avons fait une analyse de la performance commerciale, économique et financière de l'OTRACO. Nous avons pu par la suite analyser sa liquidité et sa solvabilité.

Les résultats de nos analyses nous ont permis de constater qu'il y a eu une variation ascendante du chiffre d'affaires de l'OTRACO sur la période d'étude. Cette croissance est due à l'acquisition des dons japonais en 2010.Mais, malgré cette croissance du chiffre d'affaires on ne peut pas parler de performance commerciale, vue les lignes d'exploitation commerciale et les charges commerciales engagées par l'OTRACO.

En ce qui est de la performance économique de l'OTRACO, le constat a été que le taux de rentabilité des capitaux investis « Return On Investment (ROI) »en anglais, reste faible sur toute la période d'étude. La faiblesse de ce taux est causée par un faible résultat.

De plus, après l'analyse de certains indicateurs de la performance financière, nous avons constaté une trésorerie tantôt négative, tantôt pléthorique. Ce problème de gestion harmonieuse des indicateurs de l'équilibre financier justifie le nombre important de bus restés au garage suite au manque de fonds.

Concernant les ratios de liquidité de l'OTRACO, nous avons constaté que l'entreprise est incapable de faire face à ses engagements à court terme par l'intermédiaire de ses disponibilités. Les ratios de solvabilité laissent constater que l'OTRACO possède une autonomie financière sauf en 2010. Elle est solvable d'une manière générale.

Sur toute la période, nous avons constaté un effet positif de l'acquisition du nouveau mobilier de transport et un effet négatif lié à l'entretien du vieux mobilier de transport. Le vieux mobilier de transport entraine l'accroissement des charges pour la maintenance suite à l'augmentation de la consommation en pièces de rechange et en carburant.L'OTRACO manque un management adéquat pour atteindre ses performances et assurer le remplacement de son matériel de transport.

Ces résultats nous ont permis de confirmer notre hypothèse de recherche.

Le troisième chapitre qui est intitulé **«Modalités pour améliorer les résultats et arriver à l'indépendance dans le renouvellement régulier du mobilier de transport à l'OTRACO »,** nous a permis de mettre en évidence les mécanismes qui seraient indispensables à l'OTRACO pour améliorer ses résultats, minimiser les charges et assurer le remplacement de son mobilier de transport de manière régulière.

Il s'agit entre autre de l'amélioration de la qualité des services offerts, l'ajustement du tarif et l'expansion du marché sur le plan national et régional. Un contrôle rigoureux de l'exploitation commerciale et la prise en compte de tous les charges quand il s'agit de faire une location des bus pour le commerce d'un commerçant privé apportera sans doute une valeur ajoutée à l'OTRACO. L'augmentation du chiffre d'affaires doit être en parallèle avec la minimisation des charges afin d'atteindre les objectifs de façon efficiente.

Nous avons mis en œuvre les mécanismes qui seraientnécessaires pour minimiser les charges de l'OTRACO. Il s'agit de la gestion optimale des consommations en carburant, en pièces de rechanges et en pneus. Cette gestion optimale sera facilitée par la lutte contre tous les cas de fraude qui sont soulevés dans le troisième chapitre.

Une attention particulière a été mise sur la gestion rationnelle des approvisionnements où la clarté dans la passation des commandes est souhaitée.De plus, l'approvisionnement des marques de bus dont les pièces de rechange sont facilement trouvables sur le marché local va diminuer le temps d'attente des commandes et les frais de passation des commandes.

Au niveau de la maintenance, des surveillances rigoureuses sont nécessaires pour éviter le vol des pièces et améliorer la qualité de la maintenance au garage de l'OTRACO. Un contrôle rigoureux à tous les niveaux serait indispensable pour diminuer les coûts de maintenance.

La prise en compte de tous ces modalités ainsi que la lutte contre tous les défis relevés, permettront sans doute à l'OTRACO d'augmenter son Chiffre d'Affaires. Elle permettra aussi à l'OTRACO d'acheter un nouveau mobilier de transport de façon indépendante et régulière.

Ce qui qui précède nous a permis de confirmer notre hypothèse qui stipule que :

« L'OTRACO peut améliorer ses performances et remplacer régulièrement son outil de production, à travers la mise en œuvre des mécanismes de gestion permettant l'augmentation du chiffre d'affaires et la minimisation des charges. »

SUGGESTIONS

➢ Aux dirigeants de l'OTRACO :

- ✓ épargner et placer l'argent provenant de l'amortissement pour les achats de l'outil de production ;
- ✓ remplacer le vieil outil de production en exploitation ;
- ✓ renforcer la maintenance par un suivi rigoureux du personnel affecté dans ce service ;
- ✓ favoriser les lignes d'aller-retour pour éviter les parcours sans passagers payant ;
- ✓ concevoir une politique de marketing pour sa clientèle ;
- ✓ améliorer la qualité et le confort de l'outil de production ;

➢ Au Gouvernement

- ✓ mettre en œuvre une politique visant à améliorer la qualité des routes reliant les localités du pays ;
- ✓ que le ministère de tutelle fasse un suivi régulier et rigoureux de la rentabilité de l'OTRACO chaque mois avec explication des écarts constatés ;
- ✓ évaluer les dirigeants sur leurs postes ;
- ✓ veiller à la nomination des dirigeants compétents.

Sans toutefois prétendre avoir épuisé les contours de notre sujet, nous espérons que notre étude sera d'une importance capitale pour l'amélioration de la gestion de l'outil de production de l'OTRACO, par l'adoption des mécanismes de gestion qui sont mis en évidence au cours de ce travail.

Nous encourageons d'autres Chercheurs à faire des analyses sur des aspects qui n'ont pas été traités comme « Analyse de la gestion des ressources humaines à l'OTRACO ».Que ce travail puisse les inspirer.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Pour la réalisation de ce travail, nous avons eu à consulter :

A. Ouvrages généraux

1. Béatrice et Francis G., *Analyse financière: Activité-rentabilité-structure financière, Tableaux de flux*, 3ème édition, Dunod, Paris 2009
2. Béatrice et Francis G., *Analyse financière: analyse de l'activité et de la performance, analyse de la structure financière et de l'équilibre financier, les tableaux de flux, la méthode de l'analyse financière de la centrale de bilans*, 6ème édition, Dunod, Paris, 2009
3. Bernard C., *Rentabilité, analyse, prévision, contrôle*, Dunod, Paris 1973
4. BOUQUINH & COINAR J., *Amortissement,*Dunod, Paris, 1971
5. Brigite D. et Christian G. ; *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, 4è éd., Dunod, Paris, 2009
6. COMTEB., *Exploitation et maintenance des groupes hydroélectrique, Dunod*, Paris, 1987
7. CONSO P. et alii, *Dictionnaire de gestion financière*, 2è édition, Dunod, Paris, 1982
8. CORHAY A. et MBANGALA M. ; *Diagnostic financier des entreprises*, les éditions de l'Université de Liège, 2008
9. BOUCLY F.,*Maintenance : les coûts de la non efficacité des équipements*, AFNOR, Paris, 1988
10. Langois G. etMolet M.; *Gestion financière,* Fouchet, Paris, 2005
11. CHARRON J. &SEPARI S., *Organisation et gestion de l'entreprise,* éd. Dunod, Paris, 2007
12. Moisson M., *l'étude de la rentabilité des entreprises*, édition d'organisation, paris, 1962
13. MEUNIER H. et François de Barolet, *La trésorerie des entreprises: plan de trésorerie, plan de financement*, 2ème édition, Bordas, 1975
14. MEUNIER-ROCHERB. ; *Diagnostic financier*, 4è édition augmentée, Eyrolles, éditions d'organisation, 1962
15. Philippe K., *Trésorerie et finance d'entreprise*, 3ème édition, Dunod, Paris, 1997
16. PIGET P. et CHA G., *Comptabilité analytique*, Economica, 3ème éd, Paris, 2001
17. LacrampeS. et Causse G., *Méthodes de gestion de la trésorerie: Information, prévision, contrôle,* 2ème éd., éditions Hommes et technique, 1977

18. SOUTENAIN J. F., *Organisation et gestion de l'entreprise*, Vanves, Edition Foucher, 2005
19. VISITIN G., *Comment augmenter la productivité par la maintenance*, nouvelle éd., Usine nouvelle, 1985

B. Revues

Annick BOURGUIGNON, *Peut-on définir la performance?* Revue française de comptabilité, n°269, juillet-Août, 1995

C. Mémoires

1. BIGIRIMANA D, *Contribution à l'analyse des performances financières d'une entreprise publique en voie de privatisation* : Cas de l'ONATEL, FSEA, UB, 2010

2. NDAYISABA E., *Gestion des ressources humaines : Une étude menée sur le lien entre formation et motivation du personnel et les performances socio-économiques de la* REGIDESO, FSEA, UB, 2009

3. NEMERIMANA Emery, *Stratégies de gestion du portefeuille produit et performance de la* SOCABU, FSEA, UB, 2015

4. NIYONKURURU Sylvie, *performance financière versus performance social d'une entreprise publique* : Cas de la REGIDESO, FSEA, UB, 2014

D. Syllabus de cours

1. Alexis NDAMANISHA, *Cours de gestion des entreprises* (syllabus), FSEA, UB, I^{ère}Cand.2010-2011

2. Dr Alexis BIZIMUNGU, *Gestion de la production etdes approvisionnements*(Syllabus), FSEA, UB, 1ère Licence, 2012-2013

3. Dr Charles KABWIGIRI, *Audit et Contrôle de Gestion*, (Syllabus) version 2014, 2^{è} Licence, FSEA, UB, version 2014, p. 65

4. Dr Rédempteur NTAWIRATSA, *Cours de comptabilité générale*, (Syllabus), UB, I^{ère}Cand. FSEA, 2010-2011

5. François-Xavier MUREHA, *Analyse du bilan*, (Syllabus), FSEA, UB, 2èCand. 2011-2012

E. Sites internet

Serges B, et Alexis B, http : www.memoire on line .com *mobilier de transport*, consulté le 6, octobre, 2015

ANNEXES

GUIDE D'ENTRERIEN

Je réponds au nom de Marc YAMUREMYE, Mémorand à l'UB et veux entreprendre ma recherche sur la gestion du mobilier de transport au sein de votre entreprise.

En effet, pour la réussite de notre travail de recherche, c'est un service inestimable que vous nous rendriez en acceptant de consacrer une partie de votre temps à notre entretien.

Toutefois, pour vous laisser toute latitude, nous avons jugé bon vous laisser répondre ouvertement à nos interrogations.

Notre réussite dépendra de la clarté et de la sincérité de vos réponses.

Identification

Fonction : .....

Sexe : Masculin ☐ Féminin ☐

1. Comment appréciez-vous la qualité de service rendus par l'OTRACO par rapport à d'autres Agences de transport ? pourriez-vous proposer des solutions ?
2. Des cas de fraude existent-ils dans votre entreprise ? de quelles catégories ?
3. Pourquoi les charges de l'OTRACO augmentent de façon exponentielle ?
4. Réjouissez-vous de la qualité de votre maintenance ? Que comptez-vous faire pour en améliorer la qualité ?
5. Pour l'exploitation des lignes fixées, n'y a-t-il pas des cas où vous manquez des bus à y affecter ?
6. Les demandes de location des véhicules (pour voyages, fêtes,...) sont-elles répondues tous les jours ? Sinon qu'en est-il la cause ?
7. Comptez-vous acquérir de nouveau mobilier de transport par vos propres achats ?
8. Quelles sont les contraintes auxquelles vous faites face pour remplacer le mobilier de transport par vos propres achats ?
9. Qu'est que vous proposeriez au Gouvernement pour le bon fonctionnement de l'OTRACO ?

Bilan de l'exercice 2010 OTRACO au 31/12/2010					
Compte	Actif	montant brut	Amort& pro	Montant net	
	FRAIS ET VALEURS INCORPIMMOBIL				**13452350652**
20	Frais immobilisées	0	0	0	
	Immobilisation corporelles				
21	Terrains	1253966000	0	1253966000	
22	Autre im. Corporelles	17238507528	5087013012	12151494416	
23	Im. en cours	46890136	0	46890136	
24	avanc et acomptes sur comandes	0	0	0	
25	Prêt et autres créances a LMT	0	0	0	
26	Titres(Autres que titres encours	0	0	0	
	Totaux	**18539363664**	**5087013012**	**13452350652**	
	VALEURS D'EXPLOITATION				**1129731707**
30	Marchandises	0	0	0	
31	Stocks	1181419156	51687449	1129731707	
33	Emballage commerciaux	0	0	0	
34	produit semi-ouvrés	0	0	0	
35	produit fini	0	0	0	
36	produites et travaux encours	0	0	0	
	Achat et frais sur achat		0	0	
38	En cours de route à réceptionner	0	0	0	
	Totaux	181419156	51687449	1129731707	
	VALEURS REALISABLES A CT ET DISPONIBLES				**5902014802**
40	Fsseurs-avance et acomptes versé	1051424	0	1051424	
41	Clients	208154637	75378682	132775955	
42	Avance sur salaire	2592891	898826	1694065	
43	Acompte impôt sur résultat	55822445	0	55822445	
45	chèques impayés	1144876	0	1144876	
46	autres débiteurs	99039965	1522937	97517028	
47	compte de régularisation-actif	941502	0	941502	
48	compte d'attente	214900009	0	214900009	
51	prêt à - 1 an	0	0	0	
52	titres à ct	0	0	0	
54	effets et warrant à recevoir	0	0	0	
55	chèques et coupons à encaisser	0	0	0	
56	banques et cheque postaux	77674754	0	77674754	
57	Caisse	6692744	0	6692744	
58	virement internes	0	0	0	
	Totaux	**668015247**	**77800445**	**590214802**	
	Total général	**20388798067**	**5216500906**	**15172297161**	**15172297161**

Compte	Passif au 31/12/2010	Montant net
	CAP PROPRES	
10	CAP SOC	1362510537
20	PRIME D'EMISSION	0
	Réserves	
111	Réserves règlementaires	54401121
112	réserves libres	257266362
12	**REPORT A NOUVEAU**	0
	Total situation nette (avant résultat de la période)	0
	Total	**1674178020**
14	**SUBVENTION D'EQUIPEMENT**	12879224423
	Dette à LMT	0
17	Autre emprunt dettes à LMT dont: par	
18	Financement extérieures	0
19	provision pour charges et perte	0
	Total	**12879224423**
	DETTE A CT	
40	Fournisseurs	117703407
41	Client avance et acompte reçu	0
42	Salaires	56645
43	Etat-impôt	52908846
45	Sociétés apparentées	5600154
46	Autres créanciers	20609717
47	Compte de régularisation(passif)	170875335
	Dette LMT(plus d'1 an)	
50	Emprunt à moins d'un an	104319444
51	prêt au personnel	94861519
53	Effet et warrant à payer	0
55	Banque-avances reçu à -1an	0
58	virement de fonds	0
	Total	5878735067
	87 Résultat net de la période	**51 959 651**
	Montant des engagements donnés (passif total)	15 172 297 161

Bilan de l'exercice 2011 OTRACO au 31/12/2011					
Cpte	Actif	montant brut	Amort et prov	Montant net	
	FRAIS ET VALEURS INCORPORELLES IMMOBILISEES				10118509044
20	Frais immobilisées	0	0	0	
	Immobilisation corporelles				
21	Terrains	1253966000	0	1253966000	
22	Autre im corporelles	17196689429	8398597728	8798091701	
23	Immobilisation en cours	66451343	0	66451343	
24	avanc et acompte sur comandes	0	0	0	
25	Prêt et autres créances a LMT	0	0	0	
26	Titres(Autres que titres encours	0	0	0	
	Totaux	**18517106772**	8398597728	10118509044	
	VALEURS D'EXPLOITATION				**940866237**
30	Marchandises	0	0	0	
31	Stocks	1213046808	272080571	940966237	
33	Emballagescommerciaux	0	0	0	
34	produit semi-œuvrés	0	0	0	
35	produit fini	0	0	0	
36	produites et travaux encours	0	0	0	
	Achat et frais sur achat		0	0	
38	En cours de route à réceptionner	0	0	0	
	Totaux	**1213046808**	**272080571**	**940966237**	
	VALEURS REALISABLES A CT ET DISPONIBLES				**1132106499**
40	Fsseurs-avanc et acompte versés	0	0	0	
41	Clients	325497768	82057880	243439888	
42	Avance sur salaire	3381116	898826	2482290	
43	Acompte impôt sur résultat	51686921	0	51686921	
45	chèques impayés	9679227	0	9679227	
46	Autres débiteurs	4323149	1522937	2800212	
47	compte de régularisation-actif	941502	0	941502	
48	compte d'attente	120615783	0	120615783	
51	prêt à - 1 an	0	0	0	
52	Titres à CT	400000000	0	400000000	
54	effets et warrant à recevoir	0	0	0	
55	chèques et coupons à encaisser	0	0	0	
56	banques et cheque postaux	264521868	0	264521868	
57	Caisse	910738	0	910738	
58	virement internes	35028070	0	35028070	
	Totaux	**1216586142**	**84479643**	**1132106499**	
	Total général	**20946739722**	**8755157942**	**12191581780**	12191581780

	Passif au 31/12/2011	Montant net
Compte	**CAPITAUX PROPRES**	
10	CAP SOC (ou pers)	1362510537
20	PRIME D'EMISSION	0
	Réserves	
111	Réserves réglementaires	54401121
112	réserves libres	257266362
12	**REPORT A NOUVEAU**	51959651
	Total situation nette(av résultat de la période)	0
	Total	**1726137671**
14	**SUBVENTION D'EQUIPEMENT**	9672153236
	Dette à LMT	0
17	Autre emprunt dettes à LMT	0
18	Financement extérieures	0
19	provision pour charges et perte	0
	Total	**9672153236**
	DETTE A CT	
40	Fournisseurs	109706138
41	Client avance et acompte reçu	0
42	Salaires	539333
43	Etat-impôt	65174808
45	Société apparentées	23412991
46	Autres créanciers	22153847
47	Compte de régularisation(passif)	377698168
	Dette LMT(plus d'1 an)	
50	Emprunt à moins d'un an	104319444
51	prêt au personnel	383000
53	Effet et warrant à payer	0
55	Banque-avances reçu à -1an	0
58	virement de fonds	0
	Total	**703387729**
	87 Résultat net de la période	**89903144**
	Montant des engagements donnés	12191581780

Bilan de l'exercice 2012 OTRACO au 31/12/2012					
Cpte	Actif	montant brut	Amort et prov	Montant net	
	FRAIS ET VALEURS INCORPORELLES IMMOBILISEES				**7379495766**
20	Frais immobilisées	0	0	0	
	Immobilisation corporelles				
21	Terrains	1253966000	0	1253966000	
22	Autre imob. Corporelles	17809484229	11704928789	6104555440	
23	Immobilisation en cours	20974326	0	20974326	
24	Avanc et acompte sur comandes	0	0	0	
25	Prêt et autres créances a LMT	0	0	0	
26	Titres(Autres que titres encours)	0	0	0	
	Totaux	**19084424555**	**11704928789**	**7379495766**	
	VALEURSD'EXPLOITATION				**1104623430**
30	Marchandises	0	0	0	
31	Stocks	1400141993	295518563	1104623430	
33	Emballagecommerciaux	0	0	0	
34	produit semi-œuvrés	0	0	0	
35	produit fini	0	0	0	
36	produites et travaux encours	0	0	0	
	Achat et frais sur achat		0	0	
38	En cours de route à réceptionner ou en consignation	0	0	0	
	Totaux	1400141993	295518563	**1104623430**	
	VALEURS REALISABLES A CT ET DISPONIBLES				**989 809 697**
40	Fsseurs-avanc& acomptes versés	0	0	0	
41	Clients	321124331	0	321124331	
42	Avance sur salaire	1847922	898826	949096	
43	Acompte impôt sur résultat	55822445	0	55822445	
45	chèques impayés	0	0	0	
46	autre débiteurs	31444510	1522937	29921573	
47	compte de régularisation-actif	941502	0	941502	
48	compte d'attente	32150118	0	32150118	
51	prêt à - 1 an	0	0	0	
52	titres à ct	0	0	0	
54	effets et warrant à recevoir	0	0	0	
55	chèques et coupons à encaisser	0	0	0	
56	banques et cheque postaux	541948590	0	541948590	
57	Caisse	6952042	0	6952042	
58	virement internes	0	0	0	
	Totaux	**992231460**	2421763	**989 809 697**	
	Total général	**21476798008**	**12002869115**	**9 473 928 893**	**9473928893**

	Passif au 31/12/2012	
Compte	**CAPITAUX PROPRES**	Monta net
10	CAP SOC (ou pers)	1362510537
20	PRIME D'EMISSION	
	Réserves	339 471 236
111	Réserves réglementaires	82 204 874
112	réserves libres	257266362
12	**REPORT A NOUVEAU**	141862795
	Total situation nette (av résultat de la période)	
	Total	1 843 844 568
14	**SUBVENTION D'EQUIPEMENT**	6483486434
	Dette à LMT	
17	Autre emprunt dettes à LMT	
18	Financement extérieures	
19	provision pour charges et perte	
	Total	6483486434
	DETTE A CT	
40	Fournisseurs	170270977
41	Client avance et acompte reçu	0
42	Salaires	5133696
43	Etat-impôt	92213633
45	Société apparentées	12153033
46	Autres créanciers	31444510
47	Compte de régularisation (passif)	522182742
	Dette LMT(plus d'1 an)	
50	Emprunt à moins d'un an	104319444
51	prêt au personnel	0
53	Effet et warrant à payer	
55	Banque-avances reçu à -1an	0
58	virement de fonds	30 000 000
	Total	**967718035**
	87 Résultat net de la période	**178879856**
	Montant des engagements donnés	9473928893

A. BILAN ACTIF AU 31/12/2013				
Compte	**Libellé**	**Brut**	**Amort.**	**Net N**
A.1. Actifs non-courants				
Immobilisations incorporelles et assimilés		0	0	0
20	Valeurs immobilisées	0	0	0
Immobilisations corporelles		**19140470598**	**14921157586**	**4219313012**
21	Terrains	1217866900	0	1217866900
22	Autres Immo.corporelles	17910710198	14921157586	2989552612
23	Immobilisations corporelles encours	11893500	0	11893500
Immobilisations financières		**0**	**0**	**0**
25	Créances sur clients	0	0	0
26	Titres à long Terme	0	0	0
TOTAL ACTIFS NON-COURANTS		**19140470598**	**14921157586**	**4219313012**
A.2. ACTIFS COURANTS				
Stocks en cours		**1238775236**	**272080571**	**966694665**
31	Matières et fournitures	1238775236	272080571	966694665
38	Marchandises en cours	0	0	0
Créances et emplois assimilés		**818414475**	**84479643**	**733934832**
41	Clients	309583742	84479643	225104099
42	Frais du personnel	31920199	0	31920199
43	Trésor impôt et taxes	405151920	0	405151920
44	Tantième et gratifi à payer	0	0	0
45	Cotisation Sociales	21542292	0	21542292
46	Créditeurs divers	17117165	0	17117165
47	Régularisation Actif	941502	0	941502
48	Compte d'attente	32012749	0	32012749
50	Emprunt à moins d'un an	0	0	0
51	Autres prêts	144906	0	144906
52	Titres à court terme	0	0	0
53	Cheque à payer	0	0	0
54	Effets à recevoir	0	0	0
Disponibilités et assimilés		**412414463**	**0**	**412414463**
55	Chèques à encaisser	0		0
56	Banques	290262047		290262047
57	Caisse	10354405		10354405
58	Virement internes	111798011		111798011
TOTAL ACTIFS COURANTS		**2469604174**	**356560214**	**2113043960**
TOTAL GENERAL		**21610074772**	**15277717800**	**6332356972**
B.CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS AU 31/12/2013				

Compte	Libellé	Net N
B.1.CAPITAUX PROPRES		
10	Capital Propre	1362510537
11	Réserves	397951224
12	Report à nouveau	168743631
125	Résultat net de l'exercice	138077774
13	Ecart de réévaluation	0
TOTAL CAPITAUX PROPRES		**2067283166**
B.2.PASSIFS NON-COURANTS		
14	Subvention d'équipements	3451176614
15	Cessions entre établissements	0
16	Subvention d'exploitation	0
17	Emprunt à moyen terme	0
19	Prov. pour pertes et charges	0
TOTAL PASSIF NON-COURANTS		**3451176614**
B.3.PASSIFS COURANTS		
55	Chèques à encaisser	0
59	PPD BCD DEVISE	0
40	Fournisseurs	142565040
42	Frais du personnel	1424744
43	Trésor Impôt et taxes	91732670
44	Tantièmes et gratifi à payer	0
45	Cotisations sociales	12743203
46	Créditeurs Divers	44607358
47	Régularisation actif	416504733
48	Compte d'attente	0
50	Emprunt à moins d'un an	104319444
51	Autres prêts	0
52	Titres à CT	0
53	Cheque à payer	0
54	Effet à recevoir	0
TOTAL PASSIFS COURANTS		**813897192**
TTAL GENERAL PASSIF		**6332356972**

A. BILAN ACTIF AU 31/12/2014				
Compte	Libellé	Brut	Amortissement	Net N
A.1. Actifs non-courants				
Immobilisationincorp& assimilés		9440000	249111	9190889
20	Valeursimmobilisées	9440000	249111	9190889
Immobilisationscorporelles		19463046598	17354169250	2108877348
21	Terrains	1244754400	0	1244754400
22	AutresImo.corporelles	18218292198	17354169250	864122948
23	Imob. Corporelencours	0	0	0
Immobilisationsfinancières		0	0	0
25	Créancessur clients	0	0	0
26	Titres à long Terme	0	0	0
TOTAL ACTIFS NON-COURANTS		**19472486598**	**17354418361**	**2118068237**
A.2. ACTIFS COURANTS				
Stocks&encours		1030055258	272080571	757974687
31	Matières et fournitures	1030055258	272080571	757974687
38	Marchandises en cours	0	0	0
Créances et emploies assimilés		1022714629	84479643	938234986
41	Clients	322414035	84479643	237934392
42	Frais du personnel	9911646	0	9911646
43	Trésorimpôt et taxes	576952171	0	576952171
44	Tantième et gratifi à payer	0	0	0
45	CotisationSociales	13946681	0	13946681
46	Créditeurs divers	16664893	0	16664893
47	RégularisationActif	80295797	0	80295797
48	Compted'attente	0	0	0
50	Emprunt à moins d'un an	0	0	0
51	Autresprêts	1529406	0	1529406
52	Titres à court terme	0	0	0
53	Cheque à payer	0	0	0
54	Effets à recevoir	1000000	0	1000000
Disponibilités et assimilés		147958696	0	147958696
55	Chèques à encaisser	0	0	0
56	Banques	143103803	0	143103803
57	Caisse	115884	0	115884
58	Virement internes	4739009	0	4739009
TOTAL ACTIFS COURANTS		**2200728583**	**356560214**	**1844168369**
TOTAL GENERAL ACTIF		21673215181	17710978575	3962236606

B.CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS AU 31/12/2014		
Compte	Libellé	Montant
B.1.CAPITAUX PROPRES		
10	Capital Propre	1362510537
11	Réserves	397951224
12	Report à nouveau	275700104
125	Résultat net de l'exercice	23017069
13	Ecart de réévaluation	0
TOTAL CAPITAUX PROPRES		**2 059 178 934**
B.2.PASSIFS NON-COURANTS		
14	Subvention d'équipement	751 136 440
15	Cessions entre établissements	0
16	Subvention exploitation	0
17	Emprunt à moyenterme	0
19	Prov pour pertes et charges	0
TOTAL PASSIF NON-COURANTS		**751136440**
B.3.PASSIFS COURANTS		
55	Chèques à encaisser	0
59	PPD BCD DEVISE	0
40	Fournisseurs	565 192 362
42	Frais du personnel	1000
43	TrésorImpôt et taxes	0
44	Tantièmes et gratifi à payer	0
45	Cotisationsociale	12 050 756
46	Créditeurs Divers	45 865 681
47	Régularisationactif	416 504 733
48	Compted'attente	7 978 256
50	Emprunt à moins d'un an	104 319 444
51	Autresprêts	0
52	Titres à CT	0
53	Chèque à payer	0
54	Effet à recevoir	0
TOTAL PASSIFS COURANTS		**1 151 921 232**
TTAL GENERAL PASSIF		3 962 236 606

ORGANIGRAMME DE L'OTRACO ADOPTE PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION LE 13 DECEMBRE 2013

