

Analyse portant sur la distribution d'eau potable en République Démocratique du Congo (RDC)
Validité : De juin 2023 à mai 2024

Catégorie de valeurs	Échelle de notation	Monnaie	Note actu.	Note préc.	Date d'exp.	Perspective
Long Terme	Monnaie locale	CDF	BBB	N/A	30/05/2024	Stable
Court Terme	Monnaie locale	CDF	A3	N/A	30/05/2024	Stable

Bloomfield Investment Corporation
Téléphone: (225) 27 22 54 84 40/41
Stephanie ANGUI, V.P Sous-Directeur Rating
s.angui@bloomfield-investment.com
Maryline KOUASSI, Chef de Mission
m.kouassi@bloomfield-investment.com
Eric MEGNON, Analyste Financier Senior
e.megnon@bloomfield-investment.com
www.bloomfield-investment.com
Informations financières de base

(En millions de CDF)	2018	2019	2020	2021	2022
Actif immobilisé net	1 945 225	1 994 346	2 347 757	2 488 542	2 719 806
Espèces et quasi espèces	15 309	8 275	18 568	21 030	30 938
Dettes financières *	20 534	20 402	22 770	22 568	22 413
Capitaux propres	1 890 129	1 916 683	2 284 146	2 491 107	2 719 256
Trésorerie nette	-14 703	-24 568	-7 403	4 611	25 863
Chiffre d'affaires	253 315	236 681	268 273	288 934	329 523
Valeur ajoutée	134 146	124 434	121 680	186 813	185 147
Excédent brut d'exploitation	32 267	7 721	6 835	74 061	41 193
Résultat d'exploitation	-18 312	-52 918	-51 027	19 682	-11 999
Résultat financier	-9 639	-5 199	-9 846	-6 152	-3 948
Résultat HAO	9 005		-12 943	-378	1 565
Résultat net	-21 470	-60 484	-76 498	10 262	-24 270

**hors provisions pour risques et charges*
Présentation

La Régie de Distribution d'Eau, en abrégé REGIDESO, a été créée par décret-loi du 30 décembre 1939 et immatriculée au Registre du Commerce et du Crédit Mobilier sous l'identifiant CD/KIN/RCCM/14-B-3298. Sa principale mission est la production, la distribution et la commercialisation d'eau potable en République Démocratique du Congo.

La REGIDESO est dotée d'une personnalité juridique et est soumise à une double tutelle, à savoir : celle du ministère de l'Energie et Ressources Hydrauliques qui assure la tutelle technique et celle du Ministère du Portefeuille, assurant la tutelle administrative et financière.

Le siège social de la REGIDESO se situe au numéro 59-63 du boulevard du 30 juin à Kinshasa dans la Commune de la GOMBE.

Société Anonyme depuis 2014, le capital de la

REGIDESO, qui s'établit à 735 622 millions de francs congolais, est détenu à 100% par l'Etat congolais.

Justification de la notation

- **Un outil de production vieillissant, nécessitant un besoin important en termes d'investissements**

La REGIDESO est une société publique congolaise chargée de la distribution d'eau potable sur l'ensemble du territoire national, aussi bien en zone urbaine en zone rurale.

L'outil de production de la REGIDESO est cependant vieillissant à fin 2022. En effet, sur 99 centres d'exploitation, 21 sont à l'arrêt (pour vétusté, défectuosité...), impactant ainsi la desserte des principales villes en eau potable. Le taux d'accès à l'eau potable demeure très faible, estimé à moins de 30% de la population.

De plus dans le cadre de son exploitation, la société est confrontée à une inadaptation des installations de production et de distribution d'eau potable, des pannes fréquentes d'équipements de capture d'eau causées par la détérioration de la qualité de l'eau brute.

La REGIDESO affiche un besoin croissant d'investissements afin de renouveler son outil de production, réhabiliter le réseau de distribution et améliorer ses performances d'exploitation. De ce fait, les investissements réalisés par sur la période de revue sont principalement orientés sur l'acquisition de matériels adéquats à l'exploitation, l'exécution des projets de développement, les travaux de réhabilitation des infrastructures et des ouvrages de production.

Les immobilisations brutes de la société progressent ainsi de 2 725 976 millions de CDF en 2018 à 4 012 196 millions de CDF en 2022. Les décaissements pour les investissements connaissent en effet une évolution continue entre 2018 et 2021, passant de 32 908 millions de CDF à 116 887 millions de CDF avec un pic enregistré en 2020 (136 027 millions de CDF). En 2022, ceux-ci se chiffrent à seulement 19 583 millions de CDF.

Ces investissements demeurent cependant largement en-deçà des prévisions budgétaires et des besoins.

D'une manière générale, les investissements de la REGIDESO sont majoritairement financés par les partenaires financiers et dans une moindre mesure, l'Etat.

▪ **Une volonté manifeste d'accroître les capacités de production et les performances commerciales**

Jusqu'en août 2022, la REGIDESO disposait d'un outil de production composé de 34 usines (dont 5 à Kinshasa), 80 forages (dont 11 à Kinshasa) et 53 sources d'eau dont respectivement 5 usines, 11 forages et 01 sources d'eau au niveau de la ville de Kinshasa avec une capacité totale était estimée à 550 000 m³/jour.

Toutefois, ces unités de production restent vétustes avec un âge moyen supérieur à 30 ans, entraînant ainsi des perturbations fréquentes dans leur fonctionnement et des charges supplémentaires de maintenance.

Conformément à son ambition d'accroître ses capacités de production, d'améliorer la desserte en eau potable et de satisfaire sa clientèle, la REGIDESO a procédé à l'acquisition de nouveaux équipements électromécaniques. Elle a également procédé à la mise en exploitation de deux (2) nouvelles usines de production d'eau potable ; celle de Lemba Imbu (août 2022) et celle de Binza-Ozone/Kinshasa (février 2023) avec des capacités de production respectives de 35 000 m³/jour et 110 000 m³/jour. La société compte ainsi 36 usines à la fin du 1^{er} trimestre 2023 et les principales villes de productions sont notamment Kinshasa (585 000 m³/jour), Lubumbashi (127 270 m³/jour) et Matadi (43 000 m³/jour).

Ces nouvelles infrastructures co-financées avec l'Etat et les partenaires financiers permettront à la REGIDESO d'accroître ses capacités de production et par conséquent mieux répondre aux besoins des abonnés dont le nombre connaît une croissance, passant de 621 755 en 2018 à 695 303 en 2022.

En termes d'exploitation, la REGIDESO entend appliquer une politique de maîtrise des coûts en agissant en premier lieu sur les coûts liés à certains intrants.

En sus, la société prévoit à court terme d'intégrer le digital dans son exploitation (paiement des factures par mobile money et l'installation de compteurs intelligents) afin de réduire les cas de fraudes et limiter le taux d'Eau Non Facturée.

▪ **Une croissance du chiffre d'affaires, portée par l'activité « Eau »**

En progression de 30,1%, le chiffre d'affaires de la REGIDESO a atteint 329 523 millions de CDF en 2022 contre 253 315 millions de CDF en 2018. Cette croissance reste portée par l'activité « Eau », dont la quote-part est évaluée à 95% sur toute la période de revue et se positionne ainsi comme la principale source de revenus d'exploitation de la société.

En effet, l'activité « Eau » a enregistré une évolution continue entre 2018 et 2022, soutenue par ses principaux indicateurs, en l'occurrence le nombre d'abonnés (+11,8%), le volume d'eau produite (+5,8%) et le volume d'eau facturée (+3,8%).

Les ambitions de la société demeurent de renforcer davantage l'outil de production d'eau potable, réhabiliter les réseaux de distribution et améliorer ses performances commerciales. La réalisation de ces ambitions passe nécessairement par d'importants décaissements en termes d'investissements.

La 2nde branche d'activité de la REGIDESO concerne les « Travaux » relatifs au projet de rationnement de la distribution d'eau potable, visant à atteindre les abonnés plus éloignés. Cette branche d'activité reste peu dynamique avec une part de 4% dans le chiffre d'affaires total de la société entre 2018 et 2022.

▪ **Une capacité d'endettement importante**

Sur la période de 2018 à 2022, l'endettement brut de la REGIDESO connaît une régression continue, passant de 50 546 millions de CDF à 27 488 millions de CDF.

Ce repli de 46%, est dû à la fois à une mobilisation moins importante de nouveaux emprunts sur la période (+4 949 millions de CDF) et au remboursement progressif de la trésorerie passif, de la dette bancaire à court terme...

En sus, grâce à l'amélioration du niveau de la trésorerie-actif, passant de 15 309 millions de CDF à 30 938 millions de CDF, l'endettement net de la société baisse significativement. En conséquence, le ratio d'endettement de la REGIDESO demeure inférieur à la norme maximale de 1, avec une capacité d'endettement qui reste importante à fin 2022, estimée à environ 99% de ses capitaux propres.

La baisse considérable de l'endettement à court terme est en lien avec la politique d'assainissement du bilan initiée par la nouvelle équipe dirigeante. Cependant, afin de soutenir sa vision stratégique, la Direction Générale de la société entend s'engager vers la mobilisation de ressources, auprès d'investisseurs internationaux.

▪ **Un dispositif de contrôle interne à renforcer**

Le dispositif de contrôle interne de la REGIDESO comprend différents manuels de procédures et est appuyé par les missions de contrôle de l'audit interne.

Un plan d'audit est validé annuellement par le Conseil d'Administration et est exécuté selon les normes internationales d'audit interne. Sur l'exercice 2022, le taux d'exécution du plan d'audit se situe à 69%, soit 15 actions réalisées totalement, 7 ayant connu une exécution partielle et 8 qui n'ont pas été exécutées.

La Direction centrale de l'audit, inspection et qualité, rattachée depuis fin 2022 au comité d'audit, rencontre des difficultés dans l'exécution des missions, en raison

d'un niveau de qualification du personnel jugé insatisfaisant, et de moyens financiers, techniques et matériels insuffisants pour exécuter les missions dans toutes les provinces du pays.

De plus, l'absence de cartographie des risques, ainsi que la non-actualisation de la charte d'audit et du manuel de procédures d'audit interne entravent la bonne planification des missions. Enfin, la culture du contrôle interne n'est pas suffisamment imprégnée par le personnel de la REGIDESO, contraignant l'exécution des missions et la mise en œuvre des recommandations.

Des efforts sont attendus, notamment de la Direction Générale, pour le renforcement du dispositif de contrôle interne. La mise en place du Comité d'Audit devrait permettre à la Direction Centrale de bénéficier de l'indépendance et l'autonomie pour mener ses actions.

■ **Un risque de rupture du management présent**

La REGIDESO présente une bonne qualité du management. En effet, la majorité des directeurs et chefs de départements/services détient plus de 30 années d'expériences professionnelles au sein de la REGIDESO, ce qui leur confère une certaine maîtrise de l'activité de la REGIDESO.

Toutefois, le personnel de la société est vieillissant, avec un âge moyen se situant à 45 ans à fin 2022, entraînant de nombreux départs à la retraite ; en moyenne, la REGIDESO enregistre 130 départs à la retraite par an, sans renouvellement du personnel.

En effet, en 2018, l'Etat a institué un plan social en vue de réduire les charges du personnel et améliorer ainsi les performances de la société. Ce plan s'est matérialisé par un arrêt des recrutements jusqu'en 2021. Des journaliers et contractuels ont été cependant recrutés pour des tâches spécifiques.

Le vieillissement du personnel, couplé aux multiples départs à la retraite pourraient entraîner un risque de rupture de management. Afin de couvrir ce risque, un plan de recrutement devrait être mis en place à partir de l'exercice 2023, avec le recrutement d'environ 500 personnes (essentiellement des techniciens).

Par ailleurs, la société entend dérouler un plan de formation sur le cœur de métier, et des formations spécifiques pour renforcer les capacités des nouveaux entrants.

■ **Une rentabilité freinée par la structure des prix administrée par l'Etat ainsi que par des coûts inhérents à l'activité, importants**

Bien qu'en progression continue, le chiffre d'affaires de la REGIDESO demeure impacté par un prix de vente d'eau fixé par l'Etat, non rémunérateur et qui ne permet pas à la société de couvrir l'ensemble de ses charges de production.

En effet, sur toute la période de revue, le prix moyen de vente d'eau reste inférieur au coût de revient supporté par la société dans le cadre de la production de l'eau potable. Cette situation tend à freiner structurellement l'équilibre d'exploitation et par ricochet la rentabilité de la REGIDESO, d'autant plus que la commercialisation de l'eau constitue sa principale activité génératrice de revenus (95% du chiffre d'affaires total).

La société parvient toutefois à dégager une valeur ajoutée positive, grâce à la variabilité des prix de vente fixés par l'Etat (en fonction des catégories de clients), et à une relative maîtrise des principaux facteurs de coûts.

Néanmoins, la performance d'exploitation demeure déficitaire, en raison d'une part fluctuations des coûts d'approvisionnement (à l'international) de certains intrants, et d'autre part à une hausse des charges de personnel (en lien avec les nombreux départs à la retraite enregistrés sur la période) et des coûts d'amortissements élevés.

Par conséquent, en dépit des marges dégagées grâce à la bonne maîtrise des charges, l'activité de la REGIDESO est globalement ressortie déficitaire sur toute la période de revue (excepté en 2021), traduite par des déficits d'exploitation (2018 : -18 312 millions de CDF ; 2019 : -52 918 millions de CDF ; 2020 : -51 027 millions de CDF ; 2022 : -11 199 millions de CDF) et une performance globale déficitaire (2018 : -21 470 millions de CDF ; 2019 : -60 484 millions de CDF ; 2020 : -76 498 millions de CDF ; 2022 : -24 270 millions de CDF).

Ainsi, sur la période sous revue (abstraction faite de l'année 2021), la société n'est pas rentable au niveau opérationnel ou financier.

■ **Un soutien quasi-inexistant de l'Etat**

La République Démocratique du Congo est l'actionnaire unique de la REGIDESO depuis sa création en 1939. Depuis 2012, la RDC a signé un contrat de performance avec la REGIDESO, pour une durée de 5 ans, qui définit les engagements réciproques entre l'Etat et la REGIDESO et fixe les performances que les deux parties doivent atteindre dans un horizon de 5 ans.

Cependant, depuis la signature, les obligations de l'Etat ne sont pas respectées. Ces obligations portent principalement sur la définition d'un cadre adéquat au développement des activités et sur le paiement des factures des Instances Officielles (IO). En effet, les factures d'eau des Instances Officielles (à la charge de l'Etat) que sont les écoles et universités, les hôpitaux, les centres de santé, les ministères, les camps militaires, etc ; présentent des impayés accumulés depuis des années, dont le cumul s'élève à 657 milliards de CDF à fin 2022.

Une opération de croisement de dettes a ainsi initiée en

2016 par l'Etat, portant sur une compensation de 27 milliards de CDF. En 2022, des travaux d'évaluation des dettes-crédances résiduelles entre les parties ont été initiés par la commission mise en place dans ce cadre en 2016 ; toutefois, aucun autre apurement n'a été effectué jusqu'à ce jour.

En outre, les engagements pris par l'Etat dans le cadre du dernier contrat de performance (à savoir le paiement de 2 millions USD chaque mois, sur les factures de 2023, et de 2 milliards CDF au titre de des factures des consommations antérieures) peinent à être exécutés.

Enfin, le tarif de l'eau en RDC fixé par l'Etat, en tenant compte de l'inflation et de l'importance vitale que représente l'eau ; varie en fonction de la catégorie clientèle. De ce fait, les prix fixés par l'Etat sont généralement inférieurs au coût de revient, ce qui ne permet pas à la REGIDESO de dégager un équilibre d'exploitation.

Ces contraintes structurelles, en dépit des subventions d'investissement ; laissent entrevoir le niveau très faible du soutien de l'Etat à la société. Le nouveau contrat de performance en cours de discussion, devrait permettre de renforcer les engagements de l'Etat envers la REGIDESO.

▪ **Un manque à gagner en termes de trésorerie, en raison d'un niveau important de créances impayées sur l'Etat**

La clientèle de la REGIDESO est composée à la fois d'abonnés Privés (domestiques, intermédiaires, commerçants, industriels...) et d'abonnés publics (instances officielles) avec des proportions moyennes de 98% et 2% respectivement. Toutefois, la consommation des abonnés publics représente en moyenne 30% du volume d'eau facturé et 40% du chiffre d'affaires total sur la période sous revue.

La société reste confrontée à des manques à gagner en termes de trésorerie induits par un niveau important d'impayés dont le cumul est chiffré à 967 301 millions de CDF à fin 2022, contre 470 967 millions de CDF en 2018, dont une part d'environ 68% sur l'Etat (657 milliards de CDF). Le taux de recouvrement des créances « Etat » demeure très faible sur toute la période de revue, à 3,2% en moyenne contre 77% en moyenne pour les créances « Privés ».

La trésorerie nette s'est néanmoins améliorée (2018 : - 14 703 millions de francs CFA ; 2022 : 25 863 millions de francs CFA) grâce aux ressources stables conséquentes, notamment les subventions d'investissements reçues, ainsi que la flexibilité offerte par les crédits fournisseurs.

▪ **Un cadre juridique des opérations à clarifier**

La REGIDESO a la charge de la production, la distribution et la commercialisation de l'eau potable en RDC. Elle exploite ainsi les infrastructures de l'Etat, en

l'absence toutefois d'un contrat de concession.

En 2015, le gouvernement a entrepris une réforme du secteur de l'eau, avec l'adoption de la loi n°026/2015 du 31 décembre 2015 relative à l'eau. Cette loi apporte des innovations dans le secteur de l'eau en RDC, dont la libéralisation et la décentralisation de l'exploitation des activités liées à l'eau. À travers la libéralisation, la loi met fin au monopole reconnu à la REGIDESO comme seul opérateur du secteur ; elle confie également la maîtrise d'ouvrage et la gestion des installations d'exploitation d'eau potable (autrefois dévolues à la REGIDESO) aux différents gouverneurs des provinces.

Toutefois, ces différentes installations, qui ont été transférées à la REGIDESO à sa création, sont intégrées au patrimoine propre de la société et ne peuvent en conséquence être cédées. Cette situation entraîne parfois des conflits de compétence (issus d'interprétations divergentes) entre les directeurs de provinces et les différents gouverneurs.

Il est attendu de l'Etat la promulgation des mesures d'application de loi sur l'eau afin de clarifier les compétences pour le bon déploiement de l'activité de la REGIDESO.

▪ **Une nouvelle vision portée par le management**

En octobre 2022, M. David TSHILUMBA MUTOMBO et M. Jean Bosco MWAKA INDELE ont été nommés respectivement Directeur Général (DG) et Directeur Général Adjoint (DGA) par l'Etat.

La vision du nouveau Directeur général, est de faire de la REGIDESO « en 2025 une société techniquement et commercialement performante, en vue d'améliorer la satisfaction des usagers et de tendre vers l'équilibre financier de l'entreprise » en prônant des valeurs telles que : la culture de l'intégrité, l'éthique, l'amour du travail et l'honnêteté inconditionnelle.

Avant de déployer efficacement un plan stratégique, la nouvelle équipe dirigeante a élaboré un plan de redressement qui comporte 12 chantiers, dont les principaux portent sur : la digitalisation, le capital humain et l'outil de production. Ce plan servira de point de départ vers une amélioration de la situation financière de la REGIDESO. Le déploiement de la stratégie passera également par une refonte de l'organisation, visant à simplifier les schémas décisionnels et à fluidifier l'exécution des missions de la REGIDESO.

La bonne mise de ce plan pourrait cependant être contrariée par des contraintes structurelles, dont :

- les délais réglementés en matière de passation des marchés publics qui peuvent constituer un frein à l'exécution des opérations de la société dans les temps ;

- la problématique liée aux fluctuations du cours du dollar US entraînant des pertes de change ;
- la faible disponibilité de l'énergie électrique fournie par la SNEL ;
- une fiscalité et parafiscalité contraignante pour l'activité de service public ;
- les encours d'impayés de l'Etat (657 milliards de CDF en 2022) ;
- la poursuite (bien que lente) de la réforme sur le secteur de l'eau.

■ Un plan de redressement fortement axé sur la digitalisation pour ses opérations commerciales

L'un des principaux chantiers du plan de redressement établi par le nouveau management porte sur la digitalisation.

L'ensemble des activités devrait ainsi être dématérialisé, en commençant par le logiciel métier et le recouvrement des factures. En effet, la REGIDESO a procédé à la migration du logiciel de gestion commerciale e-GEE vers l'ERP, en partenariat avec la société Nasandax. Cette migration permet d'éliminer l'intervention humaine dans la chaîne de traitement afin d'avoir une chaîne interne électroniquement intégrée.

En outre, à fin 2022, une plateforme de paiement a été intégrée sur le site internet de la REGIDESO pour le règlement des factures via le mobile money ou le compte bancaire. Pour rendre plus accessible le paiement des factures, les abonnés auront d'ici fin juin 2023, la possibilité de régler les factures en utilisant les codes USSD sur les téléphones portables.

Au niveau de la distribution, il est prévu l'installation de compteurs intelligents qui donnent la possibilité de détecter les fuites et les fraudes et connaître en temps réel le niveau de consommation d'eau. Ces compteurs seront installés d'ici la fin de l'année 2023.

Profil de financement

Tableau n°2 : Ressources et emplois de la REGIDESO de 2018 à 2022

En millions de CDF	2018	2019	2020	2021	2022
CAF (ressources)	30 167	294		64 642	28 216
Diminution du BFE		9 763	45 390		
Subventions d'investissements	18 492	103 338	180 242	136 511	124 006
Cession d'immobilisations					4
Emprunts	1 809		22 770		
Autres emprunts		276	331	496	
Total ressources (1)	50 468	113 671	248 733	201 649	152 226
CAF (besoins)			5 060		
Augmentation du BFE	25 306			72 749	112 097
Acquisitions d'immobilisations corporelles	32 908	123 129	115 132	116 873	76 215
Acquisitions d'immobilisations financières				13	
Remboursement d'emprunts		408			
Total emplois (2)	58 215	123 536	120 192	189 635	188 312
Variation de la trésorerie nette (1)-(2)	-7 747	-9 865	128 541	12 014	-36 085

Source : REGIDESO

Du fait de son caractère de société étatique, la REGIDESO bénéficie dans le cadre du financement des travaux de construction des ouvrages de production et de distribution d'eau potable, de subventions d'investissements qui constituent sa principale ressource.

Ces subventions proviennent de l'Etat de la RDC et de plusieurs partenaires financiers (Banque Mondiale, Banque Africaine de Développement, KFW...).

Tableau °3 : Etat des financements entre 2018 et 2022

En millions de CDF	Fonds propres	Etat RDC	Extérieurs
2018			
Prévus	7 652	6 952	152 612
Réalisés	16 642	2 377	16 475
Taux réal.	217,5%	34,2%	10,8%
2019			
Prévus	15 444	7 482	106 537
Réalisés	5 754	14 600	81 458
Taux réal.	37,3%	195,1%	76,5%
2020			
Prévus	23 206	150 248	187 498
Réalisés	7 554	0	56 136
Taux réal.	32,6%	0,0%	29,9%
2021			
Prévus	16 343	9 252	148 893
Réalisés	3 297	1 565	76 575
Taux réal.	20,2%	16,9%	51,4%
2022			
Prévus			
Réalisés			
Taux réal.			
Total			
Prévus	62 644	173 935	595 539
Réalisés	33 248	18 542	230 644
Taux réal.	53,1%	10,7%	38,7%

Source : REGIDESO

Sur la période de revue, les ressources globales de la REGIDESO ont connu une progression importante. Celles-ci sont passées de 50 468 millions de CDF en 2018 à 152 932 millions de CDF en 2022 avec un pic enregistré sur l'exercice 2021 (201 649 millions de CDF).

En raison de l'obsolescence avancée de ses équipements, qui ont entre 30 et 70 ans de vie, la REGIDESO a procédé à des investissements visant à maintenir la qualité des ouvrages et améliorer sa capacité de production.

Ainsi, les fonds décaissés par la société sont principalement alloués aux acquisitions d'immobilisations corporelles évaluées à hauteur de 19 583 millions CDF en 2022 contre 32 908 millions CDF en 2018. Ces investissements répondent également aux besoins opérationnels courants indispensables au fonctionnement optimal des activités régulières menées par la REGIDESO.

De manière générale, les subventions d'investissement perçues annuellement constituent la principale source de financement pour la société en ce qui concerne ses projets d'investissements, et ses emplois.

En plus de ces subventions d'investissement, les emplois de la société sont comblés par la trésorerie nette et les dettes financières contractées, en l'absence de trésorerie d'exploitation (notamment à compter de 2020).

A fin 2022, la REGIDESO enregistre une trésorerie nette de 25 863 millions de francs CFA contre un déficit de trésorerie sur la période 2018 (-14 703 millions de francs CFA) à 2020 (-7 403 millions de francs CFA).

Contexte et gouvernance

▪ A l'international

Dans un contexte marqué par la rareté de l'eau douce exploitable par l'homme (représentant 0,7% de l'eau de la surface de la terre) et l'accélération des effets de la pollution sur l'écosystème, garantir l'accès à l'eau pour toute la population mondiale et en assurer un assainissement quotidien sont devenus des priorités pour le développement durable.

Avec la croissance démographique rapide et le développement continu des activités industrielles, le degré de pollution des eaux s'est intensifié au fil des années, en raison notamment des rejets de produits chimiques, et autres déchets dans les cours d'eau.

Au vu de la situation préoccupante, l'ONU a tiré la sonnette d'alarme sur les conséquences désastreuses de cette exploitation sur les réserves en eau. Ainsi selon, cette organisation, les stress hydriques pourraient s'intensifier et s'étendre à l'ensemble de la population mondiale d'ici 2025, si les mesures en matière de préservation des ressources en eau ne sont pas respectées. De plus, à cette problématique de sécurisation des eaux douces, s'ajoutent la croissance des besoins en eau et la difficulté d'accès à l'eau potable dans certaines régions du monde.

Selon le rapport Objectif du Développement Durable de la Banque Mondiale pour l'année 2022, la proportion de la population mondiale utilisant les services d'approvisionnement en eau potable gérés en toute sécurité est passée de 70% en 2015 à 74% en 2020, pour une population mondiale avoisinant 7,8 milliards d'habitants en 2020.

En ce qui concerne l'assainissement, des efforts ont également été consentis avec une part de la population utilisant les services d'assainissement de 54% à fin 2020 contre 47% en 2015. Ce taux devrait atteindre 67% en 2030 si les progrès historiques se poursuivent.

Des efforts supplémentaires restent à fournir sur le plan mondial pour la mise en œuvre de politiques adéquates à la préservation et à l'accès à cette ressource. Il s'agit entre autres :

- d'une utilisation plus rationnelle des eaux disponibles ;
- d'une évolution des techniques industrielles moins polluantes pour l'environnement ;
- d'une optimisation du recyclage des eaux usées ;
- d'un renforcement des installations pour l'amélioration de la desserte en eau dans les zones les plus impactées par le manque d'eau.

▪ En Afrique

L'Afrique reste le continent le plus touché par les difficultés d'accès à l'eau potable, avec près du tiers (1/3) de sa population n'ayant pas accès à une eau

sécurisée, selon le rapport Objectif du Développement Durable de la Banque Mondiale pour l'année 2022. Cette situation paradoxale, pour un continent regorgeant de ressources abondantes en eau (160 lacs et 17 grands fleuves), est liée à l'insuffisance d'investissements réalisés dans les différents pays. L'enjeu reste de taille pour les dirigeants africains, au regard des conséquences du manque de cette ressource sur l'hygiène, la santé, l'agriculture et l'économie en général.

Dans ce contexte, plusieurs associations existent en Afrique afin d'améliorer le taux d'accès à l'eau potable à travers l'organisation d'événements et colloques.

L'institution financière de la CEDEAO, la BIDC, participe également à l'accès à l'eau aux populations à travers des prêts aux Etats membres pour le financement des systèmes d'adduction en eau potable ou elle intervient dans différents projets tels que le Projet d'appui régional à l'initiative irrigation au Sahel (PARIIS).

▪ En République Démocratique du Congo (RDC)

En République Démocratique du Congo, les eaux de surface représentent environ : 52% des réserves en eau en Afrique ; 23% des ressources en eau renouvelables intérieures en Afrique ; et 10% du potentiel mondial en eau douce. Cette abondance en eau résulte essentiellement de la couverture forestière qui s'étend sur 155,5 millions d'hectares et du fleuve Congo, qui détient le deuxième plus grand débit au monde.

Malgré ses richesses en ressources d'eau, l'accès à l'eau potable par les ménages constitue un grand défi pour le gouvernement. Le taux d'accès à l'eau potable reste l'un des plus faibles d'Afrique ; il se situe à environ 30% sur le plan national, dont 17% en milieu rural et 43% en milieu urbain, contre une moyenne africaine de 60% en 2021. La majorité de la population reste dépendante des eaux souterraines, principalement des sources aménagées ou des puits et forages.

Ce faible taux de couverture en eau potable se justifie par la mauvaise qualité des infrastructures, endommagées et non entretenues du fait des guerres et conflits qui ont duré plus de deux (2) décennies et de la démographie grandissante.

Pour améliorer ce taux de desserte en eau potable, il devient urgent d'accroître les investissements en unités de production et en réseau de distribution.

En RDC, la gestion du secteur de l'eau est répartie entre plusieurs organisations, notamment :

- le Service National de l'Hydraulique Rurale (SNHR) créé en septembre 1983 et rattaché au Ministère du développement rural. Il a la charge du développement des services d'approvisionnement en eau potable dans les zones rurales ;

- le Comité national de l'eau et de l'assainissement (CNAEA) créé par décret n°07/12 du 20 novembre 2007 et placé sous la tutelle du Ministère du Plan. Ce comité est chargé d'élaborer et de veiller à l'exécution des programmes de réhabilitation et de développement des secteurs de l'Eau Potable et de l'Assainissement.

En outre, le ministère de la Santé publique s'implique également dans les politiques en approvisionnement en eau en milieu rural à travers différents programmes en collaborations avec plusieurs institutions dont l'UNICEF, la Banque Mondiale, etc.

En 2021, la Banque Mondiale a lancé un projet dénommé KIN-ELENDIA d'un coût global de 500 millions USD sur 5 ans, afin de renforcer les capacités institutionnelles de gestion urbaine et d'améliorer l'accès aux infrastructures aux services dans la ville de Kinshasa. Ce projet permettra ainsi de résoudre dans une moindre mesure la pénurie en eau potable dans la ville de Kinshasa.

Dans les provinces, l'Etat est accompagné par les organisations non gouvernementales telles que la croix rouge.

En 2022, la Croix-Rouge de Belgique, en partenariat avec la Croix-Rouge de la RDC, a réalisé des ouvrages d'eau potable dans cinq villages de la zone de santé de Kenge. Ces ouvrages ont été réalisés dans le cadre du projet WASH financé par Vivaqua et Bruxelles environnement. Il s'agit :

- d'un forage mécanique muni d'un système de pompage solaire et d'une capacité de stockage de 10.000 litres d'eau dans le village de Wamba, écologique et unique dans la province du Kwango ;
- et de quatre sources d'eau aménagées dans les villages de Bangombe, Bizawu, Kingulu et Tshikapa.

La production, la distribution et la commercialisation d'eau potable sont dévolues à la Régie de Distribution de l'Eau (REGIDESO). La REGIDESO dispose de 36 usines de production d'eau potable et de quatre-vingt-dix-neuf (99) centres d'exploitation repartis à travers tout le pays dont 78 centres en service et 21 en arrêt.

Toutefois, la REGIDESO connaît d'importantes perturbations dans la distribution de l'eau potable du fait de la défaillance des unités de production, des pannes fréquentes d'équipements de captage d'eau et de l'instabilité du réseau électrique.

Cette entité publique, transformée en société commerciale depuis 2014, connaît également des difficultés financières du fait :

- d'une part du tarif de l'eau applicable à la population inférieur au coût de revient : ce tarif, de 1 712,96 francs congolais à fin 2022 (contre un coût de revient de 1 728,67 francs congolais à fin 2022) est fixé par le gouvernement congolais afin de

conserver le caractère social de l'eau ;

- d'autre part, du niveau important des impayés sur l'Etat et ses démembrements de 657 milliards de CDF à fin 2022.

Face aux difficultés que connaît le secteur de l'eau potable en RDC, le gouvernement a entrepris la réforme du secteur de l'eau avec notamment la mise en œuvre de la politique nationale de l'eau, l'adoption d'une loi sur l'eau, la réorganisation des services intervenant dans le secteur de l'eau et la promotion du partenariat public-privé.

Aucun des quatre (4) piliers de la réforme n'a été mis en œuvre à ce jour, à l'exception de la loi sur l'eau.

■ Présentation de la REGIDESO

✓ Historique

La distribution d'eau potable en République Démocratique du Congo était assurée par plusieurs structures présentes dans différentes concessions. L'accroissement des besoins en eau potable a conduit l'autorité coloniale à organiser l'approvisionnement en eau potable en créant le 18 novembre 1929 la société de distribution de Léopoldville dont le siège se situait à Bruxelles.

Par la suite, en décembre 1939, l'autorité coloniale a créé par décret-loi, la Régie des Distributions d'Eau et d'Electricité du Congo Belge et du Rwanda – Urundi. Cette entreprise avait pour mission, l'exploitation de service de distribution d'eau et d'électricité du Congo – Belge et Ruanda – Urundi et les études et travaux nécessaires à l'établissement et à l'extension de ces services relatifs à l'eau et à l'électricité.

En 1978, la société est scindée en deux (2) entreprises distinctes à savoir la Société Nationale d'Electricité (SNEL) et la REGIDESO qui s'occupe uniquement de la production, le traitement, la distribution et la vente d'eau. Créée sous la forme d'une entreprise publique, la REGIDESO a été transformée une première fois par l'article 4 de la loi n°8/007 du 07 juillet 2008 et par le décret n°9/12 du 24 avril 2009 en Société par Actions à Responsabilité Limitée (SARL). Depuis le 4 septembre 2014, elle est transformée en société commerciale avec la forme de Société Anonyme (REGIDESO S.A) avec l'adoption par la RDC du SYSCOHADA.

La REGIDESO est placée sous la double tutelle du Ministère de l'Energie et Ressources Hydrauliques qui assure la tutelle technique et celle du Ministère du Portefeuille, assurant la tutelle administrative et financière. Le capital de la REGIDESO SA, fixé initialement à 596 454 millions de CDF, est détenu par l'actionnaire unique qui est l'Etat Congolais.

En 2012, en application des dispositions du décret n°12/031 du 02 octobre 2012 fixant les règles de reprise par l'Etat du passif non assurable des entreprises publiques transformées en sociétés commerciales, le

capital social de la REGIDESO SA a été augmenté de 139 168 millions de francs congolais par incorporations des dettes. Il est ainsi passé de 596 454 millions de francs congolais à 735 622 millions de francs congolais, représentant 10 000 actions d'une valeur de 73 562 215 francs congolais chacune.

✓ Activités

Selon ses statuts, la REGIDESO S.A a pour objet social :

- la production, distribution et commercialisation d'eau potable ;
- l'étude et exécution des travaux d'aménagement des ouvrages de production et de distribution d'eau potable ;
- toutes autres opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières ou immobilières se rapportant directement ou indirectement à l'objet social ou susceptibles d'en faciliter l'extension ou le développement.

Les sept (7) usines de production exploitées à Kinshasa dans ce cadre, affichent les capacités de production suivantes :

Tableau n°4 : Capacités des usines de production de la REGIDESO à Kinshasa

#	Usines	Capacités de production m3/jour
1	N'djili	330 000
2	Ngaliema	116 000
3	Lukunga	48 000
4	Lukaya	36 400
5	Lemba Imbu	35 000
6	Maluku	3 000
7	Binza Ozone	110 000
Total		678 400

Source : REGIDESO

Sur la période de revue, la REGIDESO, a bénéficié, avec l'appui de partenaires extérieures, de deux (2) nouvelles usines modernes.

En août 2022, la société a inauguré la nouvelle usine de LEMBA IMBU d'une capacité de production de 35 000 m³/jour, et qui va desservir les habitants de N'djili et Kimbaseke. Le coût global des travaux, soit 68 millions de dollars US, a été financé grâce au partenariat entre la Corée du Sud et la RDC, à travers Exim Bank Korea.

En février 2023, la REGIDESO a également procédé à la mise en exploitation de son complexe industriel de traitement d'Eau de Binza-Ozone/Kinshasa avec une capacité de 110 000 m³ / jour pour la première phase. Ce projet dont l'aboutissement devrait porter la capacité de complexe à 330 000 m³/jour a été financé par la Banque Mondiale.

La mise en exploitation de ces usines permet d'accroître le volume de production (capacité de production journalière de 678 400 m³) et d'améliorer le taux d'accès à la l'eau potable dans la ville de Kinshasa et aux alentours.

Au total, la REGIDESO détient 36 usines déployées au niveau des provinces. Elle détient également quatre-vingt-dix-neuf (99) centres d'exploitation repartis à travers tout le pays dont 78 centres en service et 21 centres en arrêt, en raison de la destruction, la vétusté et les pannes des installations. Par ailleurs que 18 centres d'exploitation sont gérés par la Direction des Centres Secondaires, conformément au partenariat signé entre la RDC et la KFW qui a financé la réhabilitation de ces centres. Les 81 autres centres d'exploitation sont gérés au niveau des directions provinciales de la REGIDESO. De plus, son réseau de distribution s'étend à 13 millions de mètres à fin 2021.

L'état des infrastructures d'exploitation d'eau potable de la REGIDESO S.A se dégrade continuellement, en raison du vieillissement des équipements électromécaniques et au manque d'investissements. En outre, le tarif de l'eau appliqué par la REGIDESO, est fixé par l'Etat en fonction de l'inflation ou de la dépréciation de la monnaie locale par rapport au dollars US. Il varie également selon les catégories de clients, et se présente comme suit :

Tableau n°5 : Evolution du prix moyen de l'eau entre 2018 et 2022

Prix de vente moyen (Fc/m3)	2018	2019	2020	2021	2022
Borne Fontaines	2 537,58	2 537,58	3 217,13	3 227,38	3 356,22
Domestique	874,84	874,84	980,05	1 011,91	1 043,72
Intermédiaire	2 695,64	2 695,64	3 063,13	3 283,19	3 309,92
Commerciale	3 614,77	3 614,77	4 691,71	4 758,40	4 912,74
Industrielle	7 104,56	7 104,56	8 027,87	8 981,43	6 217,26
Brassicole	6 135,67	6 135,67	7 057,34	7 448,38	
Miba	2 231,58	2 231,58	2 535,79	2 744,91	
Gecamines	1 901,89	1 901,89	2 165,52	2 238,96	
Sncc	2 031,43	2 031,43	2 338,13	2 906,71	
S/Total Industrielle	4 828,12	4 828,12	5 615,28	6 133,49	
Regideso	457,01	457,01	603,96	587,46	598,34
Agents	1 143,30	1 143,30	1 294,66	1 469,46	1 716,36
S/total Privés	1 245,89	1 245,89	1 387,05	1 449,38	1 508,81
Instances Officielles	1 738,92	1 738,92	1 993,11	2 147,11	2 172,09
ROCE	1 776,23	1 776,23	2 008,37	2 160,09	
Total IO	1 738,98	1 738,98	1 993,14	2 147,13	2 172,09
Total Général	1 377,25	1 377,25	1 541,81	1 638,44	1 712,96
Coût de revient	1 805,88	1 882,67	2 033,88	1 885,78	1 728,67

Source : REGIDESO

Le tarif moyen de vente du m³ d'eau sur la période 2018-2022 se situe à 1 529,54 CDF/m³. Il passe de 1 377,25 CDF/m³ en 2018 à 1 712,96 CDF/m³ en 2022, en hausse de 24%. Les clients de catégorie « bornes fontaines » et « les entités brassicoles », « commerciales » et « industrielles » affichent les tarifs les plus élevés sur la période de revue.

Bien qu'il soit en hausse sur la période, ce prix de vente unitaire moyen ne couvre pas le coût de revient unitaire moyen de 2 020,23 CDF/m³, dégageant ainsi un résultat unitaire déficitaire de 337,84 CDF/ m³.

Ainsi, le prix moyen de l'eau, facturé par la REGIDESO, n'est pas rémunérateur car en dessous du

coût de revient, entraînant un déséquilibre financier. De plus, les factures d'eau des Instances Officielles (les écoles/universités, les hôpitaux, les ministères, les camps militaires etc.), prises en charge par l'Etat, sont difficilement recouvrées par la REGIDESO.

Face au tarif moyen de l'eau inférieur au coût moyen de revient et les créances impayées sur l'Etat, la REGIDESO ne parvient pas à dégager la trésorerie nécessaire pour le fonctionnement de son activité. Afin de remédier à cette situation, un plan de redressement et de réforme de la REGIDESO a été décidé par l'Etat, avec le soutien de la Banque Mondiale.

La première phase de ce plan portait sur la signature de deux (2) principaux contrats en vue de rétablir l'équilibre financier à savoir :

- contrat de performance entre l'Etat et la REGIDESO pour une durée de 5 ans renouvelable une fois ;
- contrat de service entre l'Etat, la REGIDESO et la Sénégalaise des Eaux (SDE) pour une durée de 3 ans renouvelable une fois.

En dépit de la signature des contrats, l'objectif principal, visant le rétablissement de l'équilibre financier et d'exploitation, n'a pas encore été atteint, en raison des contraintes existantes.

▪ Les événements marquants

Les principaux événements ayant marqué la vie de la REGIDESO depuis sa création sont les suivants :

✓ Année 1939 :

- Décembre : création par décret-loi de la Régie des Distributions d'Eau et d'Electricité du Congo Belge et du Rwanda – Urundi.

✓ Année 1978 :

- Scission de la Régie des Distributions d'Eau et d'Electricité du Congo Belge et du Rwanda – Urundi en deux (2) sociétés distinctes : Société Nationale d'Electricité (SNEL) et la Régie de Distribution d'Eau (REGIDESO).

✓ Année 2010 :

- Décembre : transformation de la REGIDESO en société par actions à responsabilité limitée (SARL).

✓ Année 2012 :

- Février : signature d'un contrat de performance entre l'Etat et la REGIDESO pour une durée de 5 ans. Le Contrat de Performances définit les engagements réciproques entre l'Etat et la REGIDESO et fixe les performances que les deux parties se fixent d'atteindre dans un horizon de 5 ans.

✓ Année 2013 :

- Signature du contrat de service de 3 ans, renouvelable une fois, entre le Gouvernement congolais et SDE-ERANOVE. Ce contrat avait pour mission d'apporter l'appui technique et

opérationnel à la réalisation des objectifs du contrat de performance signé le 27 février 2012 entre le gouvernement et la REGIDESO.

✓ Année 2014 :

- Septembre : Pour se conformer aux dispositions de l'OHADA, la REGIDESO S.A.R.L. a été transformée en Société Anonyme (REGIDESO S.A.) avec actionnaire unique l'Etat congolais. Cependant, les diligences relatives à la transformation économique de la société notamment la détermination du régime des différents biens et la fixation du bilan d'ouverture ne sont pas encore achevées ;
- Septembre : implémentation et mise en œuvre au sein de la REGIDESO d'un progiciel ERP Oracle JD Edwards pour le traitement informatique de sa comptabilité. La comptabilité de la REGIDESO SA est tenue sur ce progiciel à partir de 2016. Toutefois, l'approfondissement des connaissances sur l'utilisation dudit progiciel se poursuit pour une optimisation de son exploitation.

✓ Année 2015 :

- 31 décembre : Publication de la loi relative à l'eau en RDC. Cette réforme comprend, d'une part la restructuration de la REGIDESO et, d'autre part la décentralisation progressive du service public de l'eau potable au niveau provincial et la promotion d'une plus grande implication du secteur privé dans l'exploitation du service public.

✓ Année 2017 :

- Nomination de Monsieur Clément MUBIAYI NKANSHAMA, en qualité de Directeur Général et de Monsieur Désiré BAGBENI ADEITO, en tant que Directeur Général Adjoint.

✓ Année 2018 :

- Janvier : entrée en vigueur du Référentiel SYSCOHADA révisé ;
- Septembre : signature du Contrat de performance II entre l'Etat et la REGIDESO SA, pour une mise en application sur la période 2019-2020.

✓ Année 2019 :

- Décembre : célébration des 80 années d'existence de la REGIDESO ;
- Allocation par l'Etat Congolais d'une subvention de 18 millions USD dont 11,7 millions USD décaissés dans le cadre du programme des 100 jours du Chef de l'Etat ;
- Diffusion d'un communiqué officiel du Ministère des Finances disposant qu'il ne sera pas procédé, pour les Bilans clos au 31 décembre 2019, à la réévaluation des actifs immobilisés des entreprises en raison du faible taux d'inflation annuel (4,59 %) affiché au titre de l'exercice comptable 2019.

✓ Année 2020 :

- Janvier : survenance de la crise sanitaire liée à la COVID-19. Dans le cadre de la lutte contre les effets néfastes de la Covid-19, le gouvernement a décidé de la gratuité de deux (2) mois de consommation d'eau potable accordée aux abonnés domestiques.

✓ Année 2022 :

- Février : Nomination de nouveaux dirigeants à la tête de la REGIDESO conformément à la lettre N°0320/MINPF/MNJ/FKI/AKM et à l'Arrêté ministériel n°007/MINPF/MKA/FKI/AKM/2022 du 19 Février 2022 :

- o M. Damis MUKUNA, Président du Conseil d'Administration ;
- o M. Jonas NTAKU SALABIAKU, Directeur Général ;
- o Mme Danielle KAPILE SAMBWE, Directeur Général.

- 23 août : Inauguration par le chef de l'Etat Félix TSHISEKEDI du premier module de la nouvelle usine de traitement d'eau de Lemba-Imbu à Kinshasa. Ce premier module a une capacité de production de 35 000m³/jour et va desservir les habitants de N'djili et Kimbaseke. Les travaux ont coûté 68 millions de dollars US, financé grâce au partenariat entre la Corée du Sud et la RDC, par Exim Bank.

✓ Année 2023 :

- 23 février : Inauguration par le président Felix-Antoine TSHISEKKEDI TSHILOMBO, de la première phase de complexe industriel de traitement d'eau de Binza-Ozone d'une capacité de 110 000m³/jour pour un coût global de 71 millions de dollars financé par la Banque Mondiale ;
- 23 mai : signature d'un accord entre la REGIDESO et l'entreprise chinoise China communications construction company (CCCC) pour la réhabilitation et l'extension de la station de traitement d'eau de la Lukunga qui fonctionnera bientôt à pleine capacité.

▪ **Gouvernance d'entreprise et management**

✓ Conseil d'Administration

Constituée en Société Anonyme depuis 2014, la REGIDESO est administrée par un Conseil d'Administration qui se présente comme suit :

Tableau n°6 : Composition du Conseil d'Administration de la REGIDESO à fin 2022

Nom	Fonction/position
Jean Simon FUTIKIAKU	Président du Conseil d'Administration
Donatien BALEKELAYI BEYA	Administrateur
Patrick MBUYI NGANDU	Administrateur
Jimmy TSHIBANGU	Administrateur
Ben KANKOLE MUKENDI	Administrateur
Bernard KAYUMBA	Administrateur
Luc MEMELIWANDO NGBOLU	Administrateur

Source : REGIDESO

Les membres du Conseil d'Administration de la REGIDESO sont désignés par ordonnance présidentielle. A fin 2022, le Conseil d'Administration de la REGIDESO est présidé par M. Jean Simon FUTIKIAKU. Il est composé de sept (7) membres, désignés par ordonnance présidentielle.

Depuis 2022, le Conseil d'Administration de la REGIDESO dispose de trois (3) comités spécialisés à savoir le :

- comité de stratégies ;
- comité de gouvernance ;
- comité d'audit.

La tenue régulière du Conseil d'Administration laisse présager un bon fonctionnement du cadre de gouvernance.

Le Management

En 2013, l'Etat à travers le ministère du portefeuille a signé un partenariat entre la Sénégalaise des Eaux (SDE) et la REGIDESO. Ce contrat, d'un coût de 7 millions USD financé par la Banque Mondiale pour une durée de trois (3) ans, a porté sur l'assistance technique afin de permettre à la REGIDESO de fournir l'eau potable répondant aux besoins de villes de Kinshasa, Matadi et Lubumbashi.

A cet effet, la SDE a délégué cinq (5) experts permanents à la REGIDESO qui ont occupés des postes de direction (notamment les directions centrales). Ce contrat a été renouvelé une fois, et a pris fin en 2018. Ces agents ont accompagné le management en place afin d'atteindre les objectifs fixés dans le contrat de performance. Toutefois, les contraintes structurelles à savoir le tarif non rémunérateur et les impayés sur l'Etat, n'ont pas favorisé l'atteinte des objectifs.

De 2017 à 2021, la REGIDESO était dirigée par M. Clément MUBIAYI en tant que Directeur Général et secondé par M. Désiré BAGBENU ADEITO en qualité de Directeur Général Adjoint nommés par ordonnance présidentielle.

Durant ce mandat, la Direction Générale a élaboré un plan stratégique 2017-2020 basé sur la vision suivante : « Société performante, financièrement équilibrée, assurant aux usagers une eau potable de qualité et en quantité suffisante ». Toutefois, les difficultés

intrinsèques que connaît la REGIDESO depuis des années, couplée au manque de soutien de l'Etat ont rendu difficile l'exécution dudit plan.

En février 2022, la Direction Générale a connu des changements avec le remplacement de M. Clément MUBIAYI par M. Jonas NTAKU SALABIYAKU et de M. Désiré BAGBENU ADEITO par Mme Danielle KAPILE SAMBWE, temporairement.

En octobre 2022, le Chef de l'Etat a à de nouvelles nominations. Ainsi, M. David TSHILUMBA MUTOMBO a été nommé Directeur Général et M. Jean Bosco MWAKA INDELE, Directeur Général Adjoint, après un processus de recrutement lancé par les ministères de tutelle. M. David TSHILUMBA MUTOMBO a effectué la majorité de sa carrière professionnelle à l'international, dans des sociétés évoluant dans les secteurs des mines et métaux, des infrastructures, de l'eau et de l'énergie. Quant à M. Jean Bosco MWAKA INDELE, il a démarré sa carrière au sein de la REGIDESO et a évolué au sein de la Direction centrale de l'Exploitation.

L'organisation en vigueur à fin 2022, est celle mise en place par les agents de la SDE dès leur arrivée. Elle se présente comme suit :

- huit (8) Directions centrales ;
- vingt-deux (22) Directions ;
- onze (11) Directions provinciales ;
- un (1) secrétariat général qui s'occupe de la communication et des affaires juridiques ;
- une (1) Brigade anti-fraude.

Chaque direction comporte au minimum deux (2) divisions. Cette organisation, relativement complexe, étant de nature à ralentir les prises de décisions et la réalisation efficace des missions de la société, un nouvel organigramme plus optimal a été élaboré par la nouvelle Direction générale. Le principal changement porte sur la réduction des directions à travers la suppression des directions centrales et la transformation de certaines directions actuelles en divisions.

Par ailleurs, l'équipe managériale de la REGIDESO est vieillissante, avec plusieurs directeurs et chefs de départements/services qui devraient faire valoir leurs droits à la retraite.

Cette situation pourrait entraîner un risque de rupture de management sur certains postes clés.

Dispositif de contrôle interne/audit interne

Au sein de la REGIDESO, l'audit interne est réalisé par la Direction Centrale de l'Audit, Inspection et Qualité, rattachée au Directeur Général. Depuis fin 2022, cette direction est liée au Conseil d'Administration à travers un Comité d'Audit.

Bien que les missions d'audit soient exécutées dans le respect des normes internationales d'audit interne, l'exécution des missions connaît quelques difficultés à

savoir :

- l'absence de cartographie des risques qui permettrait une meilleure planification des actions de l'audit ;
- la non mise à jour de la charte d'audit et du manuel de procédures d'audit ;
- le manque de formation des auditeurs aux normes internationales suivant des outils d'audit modernes ;
- les équipes ne disposent pas de l'indépendance et de l'autonomie suffisante pour avoir accès aux données et traiter l'information ;
- le manque de logistique pour le bon déroulement des missions ;
- les recommandations formulées à l'issue des audits dans des lettres managériales ne sont pas suivies d'actions.

En outre, l'effectif de la direction (inférieur à 20 en 2021) demeure insuffisant pour le bon fonctionnement des missions d'audit au regard de la taille de la société, du volume des activités et de son périmètre d'actions.

Les missions d'audit interne se répartissent entre six (6) domaines à savoir : tronc commun, administratif, commercial, financier, informatique et technique.

Sur l'exercice 2022, le plan d'audit comporte 30 actions, réparties entre les différents domaines, à réaliser en quatre-vingt-seize (96) interventions. En termes d'actions, quinze (15) actions ont été réalisées totalement, sept (7) ont connu une exécution partielle et huit (8) n'ont pas été exécutées. Le taux d'exécution global est de 69% à fin 2022. Les actions non exécutées portent essentiellement sur :

- la sensibilisation à la cartographie des risques ;
- le suivi-évaluation de la mise en œuvre des recommandations formulées aux entités à l'issue des audits ;
- la sensibilisation sur la démarche qualité par la formation des managers ;
- la sensibilisation à la rédaction et/ou à la mise à jour des manuels de procédure ;
- l'audit des processus commerciaux et des risques des processus informatiques.

Par ailleurs, la REGIDESO souhaite intégrer la démarche qualité dans le management de la société, en vue de l'obtention d'une certification ISO 9001 version 2015.

■ **La vision stratégique**

Sur la période 2017-2020, la REGIDESO SA a élaboré un plan stratégique bâti sur la vision : « Société performante, financièrement équilibrée, assurant aux usagers une eau potable de qualité et en quantité suffisante ». L'exécution de ce plan stratégique a connu des difficultés en raison du manque d'accompagnement de l'Etat et de la faible mobilisation des financements.

Sur l'année 2021, la REGIDESO a élaboré un nouveau

plan stratégique 2021-2025 avec l'appui de la GIZ avec pour vision de « devenir en 2025 une société techniquement et commercialement performante en vue d'améliorer la satisfaction des usagers et de tendre vers l'équilibre financier de l'entreprise ». L'objectif principal de ce plan était d'améliorer l'accès des populations à l'eau potable. Il se présente comme suit :

Tableau n°7 : Plan stratégique 2021-2025

Orientation stratégique	Objectifs à fin 2025
Améliorer les performances opérationnelles de la REGIDESO SA	Capacité de production additionnelle de plus de 650 000 m3/j en 2025
Optimiser les ressources humaines	Ratio de productivité du personnel : 8 agents pour 1 000 abonnés en 2025
Rétablir l'équilibre financier et renforcer la gestion financière	Taux de Couverture des Charges d'exploitation par les Produits d'exploitation, Taux de couverture des dépenses courantes d'exploitation par les recettes et le Résultat Net/Chiffre d'Affaires doivent être positifs à l'horizon 2025
Préparer la REGIDESO à l'application de la loi relative à l'eau	Mettre en place des systèmes de circulation de l'information et de contrôle interne garantissant la fluidité et la transparence de ses opérations

Source : REGIDESO

Toutefois, la mise en exécution de ce plan a été entachée par les différents changements intervenus au niveau de la Direction Générale de la REGIDESO, successivement en février 2022 et octobre 2022.

En prélude à la mise en œuvre de la stratégie prévue, un plan de redressement rapide a été élaboré, axé sur 12 chantiers, dont les principaux se présentent comme suit :

✓ *Transformation du capital humain*

La REGIDESO dispose d'une convention collective unique, d'un code éthique et d'un règlement intérieur pour l'ensemble du personnel. Toutefois, le manuel de procédures des ressources humaines est en cours de mise à jour.

La Direction centrale des ressources humaines élabore annuellement un plan de formation à partir des besoins exprimés par le personnel. Ce plan est validé par le comité de direction. Cependant, sa mise en exécution connaît parfois des difficultés en raison du manque de moyens financiers.

Le personnel de la REGIDESO, de 4 613 personnes permanentes et 1 817 personnes saisonnières à fin 2022, devient de plus en plus vieillissant, bien qu'il soit expérimenté ; la majorité des directeurs détient plus de 30 années d'expériences professionnelles au sein de la REGIDESO et l'âge moyen est d'environ 45 ans en 2022. Cette situation entraîne des départs à la retraite, soit en moyenne 130 départs par an, qui ne sont pas comblés.

En effet, sur les cinq dernières années, l'Etat a procédé au gel des recrutements à travers le plan social en vue de réduire les charges du personnel. La REGIDESO a

cependant eu recours à des contractuels pour des durées déterminées et à des journaliers afin d'exécuter des tâches bien déterminées, et qui ne concernent pas les fonctions cœur de métier. Ainsi, il existe une inadéquation entre les profils et les postes, à la suite du gel de recrutement.

Face à ces problématiques, une refonte des ressources humaines a été entamée en 2023, à travers :

- l'élaboration d'un plan de formation sur le cœur de métier et des formations spécifiques ;
- la mise en place d'un nouvel organigramme avec la suppression des directions centrales ;
- l'actualisation du manuel de procédures RH ;
- la définition de la politique de recrutement et d'un plan de succession ;
- l'amélioration des conditions de travail du personnel à travers l'acquisition de véhicules de fonction et l'application du SMIG.

Les recrutements ont démarré à la fin de l'année 2022 et devrait se poursuivre sur 2023, avec un objectif de 500 recrutements (principalement les techniciens), après la mise en place du nouveau cadre organique (prévu pour juin 2023).

La Direction Générale souhaite également inculquer au personnel de nouvelles valeurs, à savoir, la culture de l'intégrité, de l'amour du travail et de l'honnêteté inconditionnelle.

✓ *Transformation digitale*

La digitalisation constitue un point central dans le plan de redressement établi par le nouveau management. La digitalisation a démarré avec l'implémentation d'un site internet qui permet aux abonnés de recevoir à temps réel les différentes informations de la REGIDESO.

Ainsi, depuis 2022, les abonnés ont la possibilité de consulter et régler leur facture sur le site internet de la REGIDESO. Le paiement en ligne des factures via les téléphones portables en utilisant les codes USSD et via les services de mobiles money (Orange money, Airtel Money et M-Pesa) devrait également être proposé.

En outre, la société compte investir dans les compteurs intelligents qui permettraient de mesurer de manière détaillée et précise, et éventuellement en temps réel, la consommation d'eau. Ces nouveaux compteurs permettront également de détecter les problèmes de fuites et de fraudes et in fine de réduire le taux de l'Eau Non-Facturée (ENF) qui se situe à 44% au 31 décembre 2022. L'objectif à fin 2023 est de 37%.

Les premiers compteurs intelligents seront installés d'ici fin 2023 au niveau des Instances Officielles (IO) afin de permettre un meilleur suivi des consommations.

La REGIDESO a acquis le logiciel de gestion commerciale e-GEE en 2006, en partenariat avec la Banque Mondiale. Cependant, en raison de contraintes d'exploitation, une migration vers l'ERP a été

effectuée, en partenariat avec la société Nasandax. Ce nouvel outil permet de la numérisation du processus commercial et particulièrement la sécurisation des flux financiers. Toutefois, les travaux sont toujours en cours afin d'intégrer les autres corps de métier, notamment la comptabilité.

✓ Transformation au niveau du financement des outils de production

Par son objet social, la REGIDESO exploite les infrastructures de production et de distribution d'eau bien qu'il n'existe pas de contrat de concession avec l'Etat.

Malgré ses acquis, la REGIDESO rencontre des difficultés dans la desserte d'eau en raison principalement de :

- la vétusté des équipements du réseau avec un âge moyen oscillant entre 30 et 70 ans.
- Le retard dans la réparation des fuites, consécutif à l'insuffisance des matériels requis et de mobilité des équipes ;
- les problèmes de fraudes.

La REGIDESO ne dispose pas de moyens financiers suffisants pour le renouvellement et la réhabilitation des infrastructures. Les difficultés financières de la société proviennent d'une part du tarif moyen de l'eau fixé par l'Etat en dessous du coût de revient et d'autre part du non-paiement des factures des Instances Officielles par l'Etat.

En raison de ces contraintes, la société envisage de s'orienter vers des canaux alternatifs de financements, notamment les Fonds Commun de Titrisation de Créances.

Exécution budgétaire

Tableau n° 8 : Etat d'exécution du budget de 2018 à 2022

	2018	2019	2020	2021	2022
	Taux	Taux	Taux	Taux	Taux
Gestion commerciale					
Nombre d'abonnés total	100,2%	101%	101%	97%	97%
Volume facturés	85,7%	77%	78%	80%	89%
Vente d'eau en valeur (CDF)	87,4%	116%	83%	89%	93%
Investissements					
Projets de réhabilitation	19,8%	73%	5%	19%	
Projets de développement	0,6%	52%	150%	80%	
Acquisition d'immobilisations	630,7%	209%	59%	53%	
Compte de résultat					
Chiffre d'affaires	100,9%	81%	72%	82%	
Valeur ajoutée	77,2%	80%	60%	99%	
Excédent brut d'exploitation	36,9%	13%	9%	122%	
Résultat d'exploitation	-181,3%	3258%	-3177%	-50%	
Résultat financier	200,1%	54%	122%	65%	
Résultat Net	-1709,9%	431%	751%	-20%	

Source : REGIDESO

Sur la période 2018-2021, les niveaux de réalisation des principaux indicateurs sont majoritairement en dessous des objectifs. Sur le plan commercial, la REGIDESO parvient à réaliser en moyenne 100% et 80% des

prévisions relatives au nombre d'abonnés total et au volume d'eau facturé.

En termes de performance globale, la société enregistre des taux de réalisation qui varient entre 40% et 80% avec notamment :

- un niveau de chiffre d'affaires représentant 84% des prévisions ;
- une valeur ajoutée avec un taux de réalisation de 79% ;
- un niveau d'EBE qui table à 45% des prévisions globales.

La capacité de la REGIDESO à atteindre ses objectifs repose principalement sur la résolution des contraintes fondamentales que sont :

- l'apurement des arriérés et le règlement des factures de l'Etat et ;
- la fixation d'un tarif de l'eau permettant de couvrir le coût de revient.

Environnement économique

La République démocratique du Congo (RDC), d'une superficie de 2 345 409 km², équivalente à celle de l'Europe occidentale, est le plus grand pays d'Afrique subsaharienne. Elle est le deuxième plus vaste pays d'Afrique après l'Algérie, s'étend de l'océan Atlantique au plateau de l'Est et correspond à la majeure partie du bassin du fleuve Congo.

Le Nord du pays est un des plus grands domaines de forêt équatoriale au monde, l'Est du pays borde le grand rift est-africain, domaine des montagnes, des collines, de Grands Lacs, mais aussi des volcans. Le Sud et le centre, domaine des savanes arborées, forment un haut plateau riche en minerais.

Le pays partage ses frontières avec l'enclave de Cabinda (Angola) à l'ouest-sud-ouest, la République du Congo à l'ouest, la République centrafricaine au nord, le Soudan du Sud au nord-est, l'Ouganda à l'est-nord-est, le Rwanda et le Burundi à l'est, la Tanzanie à l'est-sud-est, la Zambie au sud-sud-est et l'Angola au sud-ouest.

Le territoire devient la propriété privée du Roi des Belges Léopold II en 1885. Au cours des 23 ans suivants, le territoire est le lieu des atrocités généralisées commises par les forces coloniales de Léopold qui forcent la population indigène à produire le caoutchouc sauvage. Le territoire devient par la suite une colonie belge en 1908. Le pays obtient son indépendance en 1960 et est confronté immédiatement à une série de mouvements de sécession qui aboutit à la prise de pouvoir de Mobutu dans un coup d'Etat en 1965. Mobutu rebaptise le pays le Zaïre en 1971 et préside sur une dictature féroce jusqu'à son renversement en 1997 par la première guerre du Congo. Par la suite, l'ancien nom du pays est restauré et le pays est confronté à la deuxième guerre du Congo en 1998,

la plus meurtrière depuis la Seconde Guerre mondiale. Elle se termine en 2003 sous la présidence de Joseph KABILA, qui gouverne le pays jusqu'à 2019.

Le président actuel du pays est Félix TSHISEKEDI, qui succède à Kabila à l'issue de l'élection présidentielle de 2018, la première transition pacifique du pouvoir depuis l'indépendance. Cependant, le pays demeure instable et voit, depuis 2016, resurgir plusieurs milices. Plusieurs centaines d'ethnies forment la population du pays ; le français est la langue officielle et quatre langues bantoues (le lingala, le kikongo ya leta (aussi appelé « kikongo » en dehors du Kongo-Central), le swahili et le tshiluba) ont le statut de langue nationale.

Le taux de croissance par habitant en RD Congo quoique positif et croissant dès l'année 2020, marquée par les effets de la covid-19, demeure très faible entre 2021 et 2022. Ce taux est passé de -1,4% en 2020 à 3,1% et 5,4% respectivement en 2021 et 2022. Le taux de croissance par habitant en RD Congo est positif et s'accroît progressivement, pour atteindre 5,4% en 2022. Avec la disparité structurelle entre les 26 provinces que compte le pays, la pauvreté se répartit de manière inégale entre les régions.

Le taux de pauvreté national est estimé à 72,1% en 2021 et 62% en 2022 impliquant plus de la moitié de la population dans une trappe à pauvreté.

▪ **Zone économique et monétaire**

Au niveau régional, la RDC est membre de l'OIF depuis 1977, appartient à la Communauté économique des États d'Afrique centrale (CEEAC), à la Communauté de développement d'Afrique australe (SADC) et à la Conférence internationale sur la région des Grands Lacs (CIRGL).

En juin 2019, le Président TSHISEKEDI a sollicité l'intégration de la RDC à la Communauté des États de l'Afrique de l'Est (EAC).

La RD Congo n'appartenant pas à une zone monétaire a fait le choix de réguler sa politique monétaire à travers la Banque Centrale du Congo (BCC) dont le siège est à Kinshasa, la capitale et la plus grande ville du pays. La monnaie officielle, le franc congolais (symbole FC ; code ISO³³ 4217 : CDF) est instituée depuis le 30 juin 1998.

La BCC a pour objectif principal la stabilité du niveau général des prix. Elle y parvient en ciblant à moyen terme le niveau d'inflation, la masse monétaire hors provision et dépôts en devises et de la masse monétaire au sens strict.

La hausse généralisée du niveau des prix en RD Congo est ressortie à 13,1% en 2022 contre 5,3% en 2021 au-dessus des objectifs annuel et moyen respectifs de 11,0% et 7,0%. Cette dynamique de +3,8% points de croissance de l'inflation confronte le pays a évolué sur

les deux dernières années d'une inflation modérée à une inflation ouverte.

L'accélération de cette inflation en 2022 a été particulièrement déclenchée dès le début de la crise russo-ukrainienne en février 2022 dans le contexte de la dépréciation de plus de 15% du franc congolais par rapport au dollar américain depuis le choc de la covid-19 (janvier 2020 – février 2022). Cette dépréciation a indirectement érodé le pouvoir d'achat de la population congolaise à travers la cherté de la vie.

Dans ce contexte de tensions inflationnistes, la BCC a décidé de durcir sa politique monétaire par le relèvement de ses taux directeurs. Le Comité de Politique Monétaire a donc procédé à la hausse de 0,75 point du taux directeur maintenu inchangé jusqu'en novembre 2022. Ce taux est passé de 7,5% à 8,25% puis de 8,25% à 9% en mars 2023 en vue de renforcer la stabilité du cadre macroéconomique du pays.

La préférence du dollar américain dans les échanges au détriment de la monnaie locale, le franc congolais, semble se réduire à partir de la politique de dédollarisation progressive adoptée par la BCC.

Dès janvier 2022, la banque centrale a procédé à la levée de la réserve obligatoire selon la monnaie de dépôt. Cette mesure vise à rétablir les positions excédentaires des réserves des banques et de restaurer le potentiel d'octroi des crédits en monnaie nationale.

Malgré ces efforts, le taux de dépréciation de la monnaie nationale par rapport à la devise principale, le dollar américain, est passé de 0,87% en 2021 à 3,9% en 2022. Avec ce potentiel, la capacité de la RDC à couvrir ses importations de biens avec les réserves de changes est évaluée à 2,63 mois en décembre 2022 et 1,67 mois entre février et mars 2023.

Le processus de dédollarisation de l'économie de la RDC reste encore embryonnaire et conditionné par la coordination des politiques monétaire et budgétaire.

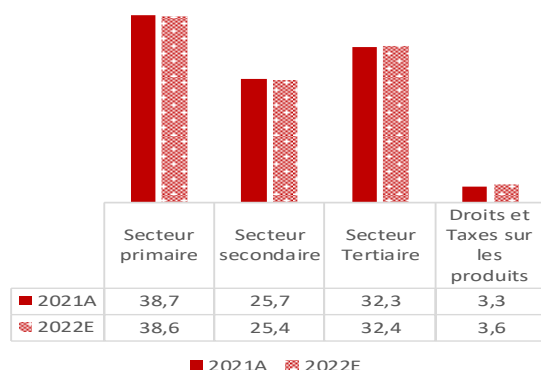
▪ **Structure de l'Economie**

Sur le plan économique, la RDC possède des ressources naturelles exceptionnelles, notamment des gisements de minerais (cobalt, cuivre, etc.), un grand potentiel hydroélectrique, de vastes terres arables, une formidable biodiversité et la deuxième plus grande forêt tropicale du monde.

La croissance économique a grimpé à +8,9% en 2022, dans la continuité de la forte dynamique enregistrée en 2021 (+6,2%). Les investissements et les exportations du secteur minier restent les principaux moteurs de la croissance, à la faveur de l'expansion des capacités et du redémarrage de la demande mondiale. La progression des secteurs non miniers (notamment les services) est en revanche modeste, avec une croissance qui a ralenti à 3 % en 2022, contre 4,5 % en 2021.

³³ Code des devises par pays

Graphique n°3 : Contribution au PIB par secteur (%) entre 2021 et 2022



Source : Ministère du plan

Le secteur primaire, dont la contribution au PIB passe de 38,7% à 38,6% est influencé par la croissance des activités extractives, agro-sylviculture et celles de l'élevage, pêche et chasse. La plus-value de 3% de croissance entre 2021 et 2022 de l'industrie extractive est marquée par un important accroissement des productions de cuivre (+30,7%) et du cobalt (+24%).

Malgré la bonne progression des activités, extractive et agricole, leur transformation industrielle demeure relativement stable (+0,04%). Après le profond repli connu en 2020, la dynamique de croissance du secteur secondaire est réamorçée un an plus tard. Le maintien de sa performance moyenne entre 2021 et 2022 est essentiellement porté par une nette amélioration générale des activités des principaux sous-secteurs : « Construction » (+2,9%), « Electricité, gaz, vapeur et eau » (+0,2%) et « Industrie » (+0,1%). Ces contributions dénotent de la volonté du gouvernement de la RD Congo à poursuivre sa politique de diversification de l'économie par l'industrialisation.

En dépit de la contribution au PIB des secteurs précédents, le tertiaire soutient en second l'économie de la RD Congo avec un taux passant de 32,3% à 32,4% de la richesse nationale. Quoique progressif de 0,16 pourcent entre 2021 et 2022, sa croissance sectorielle connaît un léger repli de 1,8% imputable à tous les sous-secteurs en dehors du commerce de gros et détails (+4,1%) et Services d'Intermédiation Financière (SIFIM) (+17,8%). Parmi les autres sous-secteurs, les activités des transports et communications et les services marchands ont fortement régressé de respectivement 7,3% et 1,9%.

L'augmentation des recettes d'exportation n'a pas permis de compenser le renchérissement des factures d'importation de denrées alimentaires et de carburant, ce qui conduit à un creusement du déficit des transactions courantes, estimé à -2,9 % du PIB en 2022 (contre -1 % en 2021). Les investissements directs étrangers et les financements extérieurs ont toutefois permis de porter les réserves à hauteur de 7,9 semaines d'importations en 2022, contre un montant

correspondant à 5,4 semaines un an plus tôt, tout en limitant les fluctuations excessives des taux de change. La hausse des prix mondiaux de l'énergie et de l'alimentation imputable à la guerre menée par la Russie en Ukraine a entraîné des pressions inflationnistes dans le pays, avec une montée du taux d'inflation moyen de 9,1 % en 2021 à environ 9,2 % en 2022.

Les perspectives à moyen terme pour la RDC sont favorables, les estimations prévoyant une croissance de 7,5 % en 2025. Son économie reste cependant vulnérable aux fluctuations des prix des produits de base et aux performances de croissance de ses principaux partenaires commerciaux, elles-mêmes exposées aux risques de perturbation liés aux conflits géopolitiques. Les conséquences économiques de la guerre en Ukraine, à travers la hausse globale des prix des aliments et du pétrole, pourraient exercer une pression plus forte sur le déficit budgétaire, l'inflation et la consommation des ménages, exacerbant ainsi la pauvreté et les inégalités.

Compte tenu des conflits persistants à l'Est, le défi immédiat qui se pose à la RDC est de renforcer la sécurité et de maintenir la stabilité politique et macroéconomique tout en intensifiant les réformes en cours pour assurer une croissance durable.

■ Les finances publiques

Evolution des recettes publiques

En 2021, les recettes mobilisées se sont chiffrées à 11 837,6 milliards de CDF contre un niveau programmé de 9.624,4 milliards, arrêté dans le plan de trésorerie de l'Etat, dégageant ainsi une plus-value de 23,0%. Comparées à leur niveau de 7 385,8 milliards de CDF en 2020, il s'observe une nette progression de 60,3%. Cette performance est attestée au niveau de toutes les rubriques.

Pour ce qui est de la structure des recettes, elle a été caractérisée par la prépondérance des recettes fiscales, provenant des impôts directs et indirects ainsi que des douanes et accises qui ont représenté respectivement 52,8% et 25,6% du total, alors que les recettes non fiscales ont représenté 16,4% des recettes totales. Par ailleurs, pour les autres rubriques, à savoir : «pétroliers producteurs » et «dons et autres recettes», leurs parts respectives ont été de 3,1% et 2,1%.

Exécution des dépenses publiques

Au cours de la période sous revue, les dépenses ont été exécutées à hauteur de 12 230,7 milliards de CDF, en dépassement de 17,0% de leur prévision annuelle. Cette progression a été principalement localisée au niveau de la rubrique « dépenses en capital » avec une surconsommation de 36,8% par rapport au niveau programmé de 832,5 milliards de CDF.

Cette situation s'explique principalement par l'exécution de grands projets du Gouvernement dont le démarrage des travaux a été lancé à partir du mois de septembre 2021 notamment la réhabilitation de l'hôpital de Référence de Kinshasa (Ex- maman Yemo). En outre, les dépenses des frais de fonctionnement des Institutions et Ministères ont également été exécutées en dépassement de 34,9% par rapport aux prévisions annuelles. De même, les dépenses de rémunération ont enregistré un léger dépassement de 3,7%. Globalement, ces trois postes ont représenté respectivement 11,8% ; 24,7% et 56,7% des dépenses courantes.

Le déficit budgétaire s'est détérioré pour atteindre -1,6% du PIB en 2022 (contre -1% en 2021), la mobilisation accrue des recettes ne permettant pas de compenser entièrement la hausse des dépenses en capital et des dépenses courantes. Le niveau des recettes intérieures a atteint 15,6 % du PIB en 2022 grâce à une évolution favorable des prix des produits de base et à la numérisation du processus de recouvrement, tandis que les dépenses (19,7 % du PIB) ont elles aussi augmenté en raison de dépenses de sécurité exceptionnelles et du paiement d'arriérés, qui sont venus s'ajouter aux ajustements salariaux et aux subventions pour les carburants.

Le PNSD défini sur la période 2019-2023 a été mis en œuvre à la veille du choc mondial covid-19. Ce choc a été combiné à la crise russo-ukrainienne dès 2022. L'effet commun de ces deux chocs est leur conséquence sur l'envolée de l'inflation qui contribue in fine à renchérir la cherté de la vie. Ainsi pour contenir ces externalités négatives, le gouvernement congolais a initié en urgence, le Programme Multisectoriel d'Urgence d'Atténuation des Impacts de la Covid-19 (PMUAIC-19) et le Programme de Développement Local des 145 Territoires (PDL-145T).

▪ Le climat des affaires

Dans son édition de 2020, l'indice Ibrahim de la gouvernance en Afrique (IIAG) classe la RDC à la 49ème place sur 54 retenues en termes de bonne gouvernance, soit un repli de 2 places par rapport à l'année précédente.

L'ANAPI (agence de promotion des investissements au Congo) s'efforce de coordonner l'action des ministères en matière de simplification des formalités et procédures administrative, mais son influence réelle dans la sphère administrative reste encore limitée. La morosité actuelle des affaires résulte d'une croissance plus faible et d'une perte de pouvoir d'achat des congolais. Elle est aggravée par la mauvaise gouvernance, la corruption et par les incertitudes sur les échéances politiques.

▪ Risque socio-politique

En 62 ans d'indépendance, la RDC n'a connu sa première transition pacifique du pouvoir qu'en janvier 2019. Félix Antoine TSHISEKEDI TSHILOMBO, fils de l'opposant historique Étienne TSHISEKEDI, a remporté l'élection présidentielle de décembre 2018 et a succédé à Joseph KABILA, qui dirigeait le pays depuis 18 ans.

Il semble qu'un nouveau contrat social soit en train de se dessiner entre l'État et les citoyens, à travers la généralisation de l'enseignement primaire gratuit, une plus grande transparence et des réformes du secteur public, et l'importance accordée à la prévention des conflits et à la stabilisation dans l'Est du pays. Cependant, malgré les efforts de prévention des conflits et de stabilisation, des poches d'insécurité persistent dans le pays, particulièrement dans sa région orientale.

La RDC finalise actuellement la phase d'inscription des électeurs dans la perspective des futures élections générales prévues fin 2023. Ces derniers mois, la situation sécuritaire s'est toutefois gravement détériorée dans les provinces du Nord-Kivu et de l'Ituri, où des milliers de personnes ont dû fuir les affrontements entre l'armée congolaise et des groupes armés. Le bon déroulement du scrutin permettrait à la RDC de continuer sur la voie de la stabilité politique et de poursuivre des réformes nécessaires pour permettre à la majorité de sa population de bénéficier des immenses atouts que possède le pays.

S'agissant de la situation sociale, la RDC se classe au 164e rang sur 174 pays selon l'indice de capital humain 2020, conséquence de décennies de conflits, de fragilité et de développement contrarié. L'indice de capital humain de la RDC s'établit à 0,37, en-dessous de la moyenne des pays d'Afrique subsaharienne (0,40).

Le taux de retard de croissance en RDC (42 % des enfants de moins de cinq ans) est l'un des plus élevés d'Afrique subsaharienne et la malnutrition est la cause sous-jacente de près de la moitié des décès dans cette classe d'âge. Et contrairement à d'autres pays africains, la prévalence du retard de croissance en RDC n'a pas diminué au cours des vingt dernières années. En raison d'un taux de fécondité très élevé, le nombre d'enfants souffrant d'un retard de croissance a augmenté de 1,5 million.

L'accès à l'éducation s'est considérablement amélioré au cours des deux dernières décennies, en particulier chez les filles et les plus jeunes. Entre 2000 et 2017, le taux net de scolarisation dans le primaire a augmenté de 50 %, passant de 52 à 78 %. Mais le taux d'achèvement du primaire reste bas (75 %), et la qualité de l'éducation extrêmement faible : on estime que 97 % des enfants de dix ans en RDC sont en situation de pauvreté des

apprentissages, c'est-à-dire qu'ils ne sont pas en mesure de lire et comprendre un texte simple.

Les systèmes de santé de la RDC ont été durement touchés par le conflit prolongé qui sévit dans le pays et par des crises humaines complexes qui perdurent de longue date dans le monde. Cette situation a en outre été considérablement aggravée par la pandémie de COVID-19 et, avant elle, par les épidémies récurrentes de choléra, de rougeole ou d'Ebola. La demande de vaccins anti-COVID a été relativement limitée en raison de fortes réticences dans la population. Il apparaît par ailleurs que la pandémie a eu un impact négatif sur le degré d'utilisation des services de santé depuis mars 2020 : baisse des consultations hospitalières et prénatales, accès réduit au planning familial et à la contraception, augmentation de l'insécurité alimentaire et hausse des cas de violences sexuelles et sexistes. En raison de la pandémie, près de 23 millions d'enfants n'ont pas été vaccinés comme ils l'auraient dû en 2020, soit le nombre le plus élevé depuis plus d'une décennie selon des données récentes de l'OMS et de l'UNICEF.

▪ Risque sécuritaire

La République démocratique du Congo (RDC) est en proie à des conflits chroniques, depuis de nombreuses années.

A partir de 2019, alors que des élections marquant le premier transfert de pouvoir pacifique dans l'histoire du pays et qu'une diminution de la violence était observable dans certaines provinces, telles que les Kasaï et au Tanganyika, les conflits armés se sont intensifiés dans d'autres régions, notamment en Ituri et dans le Nord et Sud Kivu.

Depuis le début de l'année 2020, la situation humanitaire s'est détériorée en raison d'une augmentation des mouvements de population et des incidents de protection, résultats directs de l'escalade des conflits à l'Est de la RDC. En effet, la présence continue de plus de 140 groupes armés au Nord et Sud Kivu, au Maniema, au Tanganyika et en Ituri ainsi que les conflits intercommunautaires constituent une menace permanente pour la population.

Malgré l'accord de paix signé en 2013, les affrontements armés persistent et se combinent à d'autres facteurs, dont une pauvreté chronique, un taux de malnutrition élevé, la prévalence d'épidémies récurrentes, une situation politique volatile, la concurrence pour les ressources naturelles, le changement climatique et les risques naturels (éruptions volcaniques, tremblements de terre et inondations).

Au total, on estime à 5,3 millions le nombre de personnes déplacées dans le pays ; le Nord Kivu, l'Ituri, le Sud Kivu, le Kasaï et le Tanganyika étant les régions les plus concernées. En effet, du fait du conflit armé,

l'Ituri comptabilise environ 1,7 million de personnes déplacées, et le Nord-Kivu 1,8 million. La RDC compte également 2,1 millions de personnes retournées, lesquelles reviennent s'installer sur leur lieu de vie après un déplacement.

L'insécurité génère ainsi des déplacements et des pertes de biens et d'accès aux champs, alors que l'agriculture de subsistance et de revente représente la source principale de revenu des foyers (la majorité d'entre eux exercent une activité agricole). Par conséquent, les personnes déplacées représentent un pourcentage important de la population en situation de crise alimentaire aigüe.

Tous ces facteurs entraînent une crise humanitaire prolongée : il est estimé que le nombre de personnes en besoin de protection et d'aide humanitaire dans le pays est de 21,8 millions (Plan de réponse humanitaire 2020-2021). Les chiffres officiels estiment qu'environ 19,6 millions de personnes sont confrontées à l'insécurité alimentaire (en phase de crise et d'urgence), dont 3,4 millions d'enfants souffrant de malnutrition aigüe. Cette situation résulte principalement des conflits entre groupes armés, de la faiblesse des infrastructures limitant les activités agricoles et économiques dans les zones rurales et aussi des conditions climatiques désastreuses. En outre, les personnes dans le besoin se trouvent souvent dans des zones reculées difficilement accessibles aux acteurs humanitaires.

C'est ainsi que 5,6 millions de personnes, dont une majorité d'enfants, ont besoin d'une prise en charge nutritionnelle, constat qui s'accroît du fait de l'impact négatif de la COVID-19 sur les revenus des ménages et l'adoption de stratégies négatives de survie (réduction du nombre de repas par jour, ou de la taille et qualité nutritive des rations). Etant donné qu'il est prouvé que les maladies infantiles (rougeole, paludisme, infections respiratoires aigües, etc.) peuvent contribuer à l'apparition de la malnutrition aigüe chez les enfants, les efforts de lutte contre la malnutrition chez les enfants doivent donc s'accompagner d'une lutte contre les maladies infectieuses.

Le pays est également touché par des catastrophes naturelles. L'éruption du volcan Nyiragongo en mai 2021 a fait 31 morts, détruit 3 600 maisons et provoqué de nombreux déplacements de population dans l'Est du pays.

Ainsi, ces différentes crises issues de la superposition de plusieurs facteurs déclencheurs sont extrêmement dynamiques et nécessitent un haut niveau de réactivité de la part des acteurs humanitaires. Dans le même temps, l'insécurité et l'augmentation de la criminalité continuent de compliquer l'accès des acteurs humanitaires.

Cadre juridique et réglementaire

Depuis l'adhésion de la République Démocratique du Congo à l'OHADA (Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires) en 2012, la REGIDESO, Société Anonyme, est soumise aux dispositions des actes uniformes de l'OHADA.

La comptabilité de la REGIDESO et les états financiers sont ainsi élaborés sur la base des principes comptables admis et prescrits par le Système Comptable OHADA-Révisé.

La REGIDESO est également soumise aux lois et règlements en vigueur en RDC, notamment les arrêtés ministériels portant fixation des coefficients de réévaluation applicables aux bilans. Ces réévaluations légales interviennent lorsque le taux d'inflation et la dévaluation du franc congolais par rapport au dollar US sont significatifs. Elles ont été effectuées sur toute la période de revue, excepté en 2019, entraînant une dotation additionnelle au niveau des amortissements par année.

En 2022, sur instruction du ministère des finances, un produit fictif a été enregistré afin de neutraliser l'effet de la réévaluation sur le résultat fiscal.

Le cadre juridique et réglementaire de la REGIDESO a évolué avec la transformation de la société 'entreprise publique' en Société à responsabilité limitée en 2009 et en Société Anonyme en 2014. Cette transformation en société commerciale expose la REGIDESO à payer certains impôts et taxes au même titre que toutes les sociétés privées.

D'une position historique d'acteur en monopole, la société a enregistré une évolution du cadre juridique encadrant ses activités avec notamment :

- La loi n°08/015 du 07 octobre 2008 portant composition, organisation et fonctionnement des Entités Territoriales Décentralisées et leurs rapports avec l'Etat et les Provinces. Cette loi attribue aux provinces la responsabilité en ce qui concerne le service public de l'eau.
- l'adoption de la loi n° 15/026 du 31 décembre 2015 relative à l'eau, en application des articles 9 et 48 de la Constitution.

Une clarification nécessaire du cadre juridique et des compétences dans le secteur de l'eau potable

En 2015, le gouvernement de la RDC a adopté la loi n°026/2015 du 31 décembre 2015 relative à l'eau.

Cette loi tire son fondement dans les articles 9⁴ et 48⁵ de la Constitution et s'inscrit dans un contexte où avec la loi n°08/015 du 07 octobre 2008, la mise en œuvre du service public de l'eau est dévolue aux provinces et aux Entités Territoriales Décentralisées (ETD).

Consacrant par ailleurs, la libéralisation du secteur, elle a pour objectifs principaux de :

- répondre à l'obligation prescrite à l'Etat par les articles 9 et 48 de la constitution ;
- fixer les règles de la gestion durable et équitable des ressources en eau ;
- fixer les règles de responsabilités relatives au service public de l'eau et à l'assainissement en les adaptant aux exigences actuelles du développement économique et social du pays ;
- déterminer les instruments nécessaires pour la gestion rationnelle et l'équilibre du patrimoine hydrique, selon une approche multisectorielle qui tienne compte des besoins présents et à venir ;
- résoudre le problème du cadre juridique et institutionnel inadapté ainsi que du faible taux d'accès à l'eau potable ;
- protéger la ressource en eau et réglementer son utilisation ;
- rendre performant le secteur ;
- attirer à travers des mesures de sécurisation, les investisseurs vers le secteur et favoriser une émergence hydrique nationale par le recours à la formule du partenariat public/privé.

Cette loi met fin au monopole de fait dont jouissait la REGIDESO et par ricochet offre la possibilité d'intervention d'autres opérateurs privés ou publics. De plus, la maîtrise d'ouvrage est désormais octroyée aux différents gouverneurs des provinces, ce qui suppose la perte éventuelle du droit de propriété sur les ouvrages et installations d'exploitation d'eau potable.

La non-application stricte de la loi entraîne cependant une liberté dans le secteur occasionnant parfois des conflits de compétence entre les provinces, le pouvoir central et la REGIDESO alors que l'eau est sous la gestion des entités décentralisées, selon la loi sur l'eau.

Bien qu'elle apporte certaines innovations majeures dans le secteur de l'eau potable en RDC, cette loi n'est pas encore applicable dans son intégralité, en l'absence d'une promulgation effective des textes d'application.

Ces deux textes de loi, sont de nature à remettre en cause l'exclusivité de la REGIDESO en ce qui concerne le service public de l'eau potable (exploitation des infrastructures, production, commercialisation et distribution de l'eau potable dans le pays).

De plus, il n'existe pas de contrat de concession qui encadre l'activité d'exploitation (production, distribution) des infrastructures de la REGIDESO. Ainsi, au regard des conséquences de la loi sur le secteur, la REGIDESO entend effectuer un inventaire des investissements effectués dans le cadre de son

⁴ Article 9 L'Etat exerce une souveraineté permanente notamment sur le sol, le sous-sol, les eaux et les forêts, sur les espaces aérien, fluvial, lacustre et maritime congolais ainsi que sur la mer territoriale congolaise et sur le plateau continental. Les modalités de

gestion et de concession du domaine de l'Etat visé à l'alinéa précédent sont déterminées par la loi.

⁵ Le droit à un logement décent, le droit d'accès à l'eau potable et à l'énergie électrique sont garantis. La loi fixe les modalités d'exercice de ces droits.

exploitation.

En outre, la REGIDESO est liée à l'Etat par un contrat de performance pour une durée de 5 ans, signé pour la première en 2012. Ce contrat définit les engagements réciproques entre l'Etat et la REGIDESO et fixe les performances que les deux parties se fixent d'atteindre dans un horizon de 5 ans. Il a été renouvelé en 2017, puis en 2022.

Dans le cadre de ce contrat de performance, les engagements financiers pris par l'Etat ont porté entre autres sur l'exécution

- D'un ordre de paiement permanent de 2 millions USD chaque mois, à valoir sur les consommations de l'exercice 2023, et ;
- D'un règlement de 2 milliards CDF, au titre de paiement forfaitaire des factures des consommations antérieures, y compris le montant de deux mois de gratuité des consommations d'eau accordés à la population (avril et mai 2020) lors de la COVID-19.

A ce jour ces engagements n'ont pas été respectés.

En outre, si les procédures de marchés publics sont bien établies, les délais d'exécution des marchés publics, constituent une contrainte au regard de la nature d'activité de la société qui nécessite des délais précis en termes d'approvisionnement d'intrants et d'exécution de certaines opérations (approvisionnements d'intrants par exemple).

Les principaux textes qui réglementent l'activité de la REGIDESO sont présentés comme suit :

- Loi n° 11 /002 du 20 janvier 2011 portant révision de certains articles de la Constitution de la République Démocratique du Congo, spécialement en son article 92 ;
- Loi n° 11/009 du 09 juillet 2011 portant principes fondamentaux relatifs à la protection de l'environnement ;
- Loi n° 15/026 du 31 décembre 2015 relative à l'eau, spécialement en ses articles 21, 22, 23 et 39 ;
- Loi n° 18/016 du 09 juillet 2018 relative au partenariat public-privé, spécialement en ses articles 7, 46 et 50 ;
- Loi n° 08/007 du 07 juillet 2008 portant dispositions générales relatives à la transformation des Entreprises Publiques ;
- Loi n° 08/008 du 07 juillet 2008 portant dispositions générales relatives au désengagement de l'Etat des Entreprises du Portefeuille ;
- La loi n° 08/009 du 07 juillet 2008 portant dispositions générales applicables aux Etablissements Publics ;
- La loi n°08/010 du 07 Juillet 2008 fixant les règles relatives à l'organisation et à la gestion du Portefeuille de l'Etat.
- loi n°08/015 du 07 octobre 2008, accordant la responsabilité aux provinces et aux Entités Territoriales Décentralisées (ETD) de procéder au service public de l'eau ;
- Décret n° 09/12 du 24 avril 2009 établissant la liste des Entreprises Publiques transformées en Sociétés Commerciales, Etablissements Publics et Services publics ;
- Décret n° 20/009 du 01 avril 2020 portant création,

organisation et fonctionnement de l'Office National d'Hydraulique Rurale ;

- Arrêté Ministériel n°034/CAB/MIN/ECONAT/MBL/DKU/mr/2015 du 20 mai 2015 ;
- arrêté ministériel n° CAB/MIN/FINANCES/2018/007 du 26 février 2018 relative aux coefficients de réévaluation des immobilisations ;
- Ordonnance - loi n° 89/17 du 18 février 1989 portant sur la réévaluation de l'actif immobilisé des entreprises, la réévaluation se fait sur base des coefficients officiels fixés par arrêté du Ministère des Finances ;
- arrêté ministériel n° CAB/MIN/FINANCES/2018/003 du 11 février 2019 portant fixation des coefficients de réévaluation applicables aux bilans clos au 31/12/2018 ;
- L'entrée en vigueur à partir du 1er janvier 2018 du Référentiel SYSCOHADA révisé ;
- l'Arrêté ministériel n° CAB/MIN/FINANCES/2022/005 du 22 Février 2021 portant fixation des coefficients de réévaluation applicables aux bilans clos au 31/12/2021 ;
- Décret N°22/04 du 1^{er} mars 2022 portant création, organisation et fonctionnement de l'établissement public dénommé Autorité de Régularisation du Service Public de l'Eau en sigle « ARSPE » ;
- Décret N°22/05 du 1^{er} mars 2022 fixant les modalités d'application des régimes juridiques relatifs à l'exercice du Service Public de l'Eau ;
- Décret N°22/06 du 1^{er} mars 2022 portant création, organisation et fonctionnement de l'établissement public dénommé Office Congolais des Eaux en sigle « OCE ».

Exploitation

■ Activité de la REGIDESO

La REGIDESO a pour mission principale la production, distribution et commercialisation d'eau potable en RDC, conformément à son objet social et aux textes régissant son activité.

A fin 2022, la société compte quatre-vingt-dix-neuf (99) centres d'exploitation dont 78 en service et 21 à l'arrêt (pour causes de vétusté, défectuosité et/ou vandalisme) répartis sur toute l'étendue du territoire national, à travers les onze (11) provinces que compte le pays.

Les principales villes desservies sont Kinshasa, Lubumbashi (Katanga) et Matadi (Kongo Central) ; le taux moyen de desserte en 2022 sur le périmètre de ces trois (3) grands centres d'exploitation est de 90,7%, en progression par rapport à 2018 (75%).

Cette évolution est en lien :

- d'une part, avec la mise en service d'une nouvelle usine, celle de Lemba Imbu dans le district de Lukunga à Kinshasa (en août 2022 avec une capacité de production de 35 000 m³/jour).
- d'autre part, l'acquisition de nouveaux équipements électromécaniques pour un meilleur fonctionnement de la chaîne de production.

En Février 2023, la REGIDESO a également procédé à la mise en exploitation de son complexe industriel de

traitement d'Eau de Binza-Ozone/Kinshasa avec une capacité de 110 000 m³ / jour pour la première phase. La mise en exploitation de ces infrastructures permettra ainsi à la société d'accroître son volume de production et d'améliorer le taux d'accès à l'eau potable dans le pays.

En effet, la REGIDESO est confrontée à d'importantes perturbations dans le cadre de la desserte de ces principales villes. De plus, la société fait face à une instabilité électrique, à la vétusté et l'inadaptation des installations pour la production et la distribution d'eau potable.

Pour y remédier, ses actions visent à réhabiliter le réseau, rationner la distribution vers les abonnés éloignés, installer des lignes électriques autonomes et acquérir des générateurs motopompes. Les livraisons réseau ont progressé de 5,8% atteignant 323 971 705 m³ en 2022 contre 306 199 314 m³ en 2018.

Les performances d'exploitation de la REGIDESO demeurent impactées par la vétusté de son réseau, avec des centres d'exploitation qui affichent un âge moyen variant entre 30 et 70 ans, justifiant ainsi la croissance modérée des principaux indicateurs de l'activité Eau. En sus, aucun centre n'a fait l'objet de réhabilitation sur les cinq (5) dernières années.

Tableau n°9 : Evolution des indicateurs commerciaux entre 2018 et 2022

En millions de CDF	2018	2019	2020	2021	2022	Variation 22-18	
						Absolute	Relative
Chiffre d'affaires Eau	243 421	225 706	254 351	275 347	314 279	70 858	29,1%
Privés	161 539	153 292	170 391	177 575	191 621	30 081	18,6%
Etat	81 882	72 414	83 960	97 772	122 658	40 776	49,8%
Nombre d'abonnés	621 755	638 971	661 434	680 421	695 303	73 548	11,8%
Privés	614 861	632 025	654 469	673 456	688 471	73 610	12,0%
Etat	6 894	6 946	6 965	6 965	6 832	- 62	-0,9%
Volume d'eau produit (en milliers de m ³) (A)	306 199	287 030	294 643	301 476	323 972	17 772	5,8%
Kinshasa	184 208	164 566	169 176	176 367	195 073	10 866	5,9%
Lubumbashi	42 527	40 944	36 799	36 889	39 274	- 3 253	-7,7%
Matadi	13 120	13 147	14 056	13 307	13 154	35	0,3%
Autres villes	66 344	68 373	74 612	74 913	76 470	10 125	15,3%
Volume d'eau facturé (en milliers de m ³) (B)	176 744	160 147	164 969	168 054	183 471	6 727	3,8%
Privés	129 658	119 191	122 845	122 518	127 001	- 2 657	-2,0%
Etat	47 086	40 956	42 125	45 536	56 470	9 384	19,9%
Ratio de facturation (B/A)	57,7%	55,8%	56,0%	55,7%	56,6%	-1,1%	
Impayés	470 967	550 932	621 649	750 101	967 301	496 334	105,4%
Privés	233 322	251 235	278 389	304 807	310 166	76 844	32,9%
Etat	237 644	299 697	343 259	445 294	657 135	419 490	176,5%
Taux de recouvrement	75,1%	77,2%	77,4%	79,0%	91,8%	16,7%	
Privés	73,3%	77,2%	75,3%	78,0%	81,0%	7,8%	
Etat	1,9%	0,0%	2,1%	1,0%	10,8%	8,9%	

Source : REGIDESO

A fin 2022, 76% de l'eau produite provient des trois (3) principaux centres que sont Kinshasa, Lubumbashi et Matadi. Quinze (15) autres centres importants et neuf (9) centres intermédiaires ont des productions globales annuelles évaluées respectivement à 20% et 4% de la production nationale.

La production d'eau s'est accrue de 5,8% atteignant 324 millions de m³ en 2022 contre 306 millions de m³ en 2018. Entre 2018 et 2022, le volume d'eau produit dans

la ville de Kinshasa a progressé de 10,9 millions de m³, contre 6,9 millions de m³ pour toutes les autres villes.

Cette évolution de la production d'eau portée par une demande croissante de la clientèle (traduite par une hausse de 11,8% du nombre d'abonnés en 2018 et 2022), comble en partie les cas de pénurie d'eau relevés par les populations. En sus, cette hausse de la production d'eau s'inscrit dans le cadre de l'exécution du programme de rationnement de la desserte à Kinshasa et dans les villes de l'intérieur, initié par la société depuis 2018.

Selon les données chiffrées du ministère des ressources hydrauliques à fin 2022, moins de 30% de la population a accès à l'eau potable. De ce fait, plusieurs ouvrages sont mis en œuvre, principalement les forages, afin de pallier cette situation de pénurie.

Malgré une hausse du volume d'eau facturé sur la période (+3,8%), le ratio de facturation (volume d'eau facturé / volume d'eau produit) s'établit à 56,6% en 2022, en baisse de 1,1 point de pourcentage par rapport à 2018 en raison des pertes enregistrées en termes de volumes d'Eau Non Facturé (dues aux fuites dans le cadre de la distribution d'eau et aux cas de fraudes).

L'amélioration du ratio de facturation reste conditionnée par les actions principales suivantes, prévues par la REGIDESO :

- la lutte contre la fraude par la mise en place d'une brigade spéciale anti-fraude et à travers des actions de communication et de sensibilisation auprès de la population ;
- la poursuite des programmes de rationnement de la distribution afin d'atteindre les abonnés plus éloignés ;
- la réhabilitation des réseaux de distribution afin de réduire les fuites ;
- la mise en place des compteurs intelligents.

Cependant, le renouvellement des canalisations et branchements vétustes, facteurs de grandes fuites, relève de la responsabilité de l'Etat.

Actif

Tableau n°10 : Evolution des immobilisations de 2018 à 2022

En millions de CDF	2018	2019	2020	2021	2022	Variation 22-18	
						Absolue	Relative
Valeurs brutes							
Brevets, licences et logiciels	4 252	4 283	3 730	3 778	3 901	-351	-8,2%
Terrains	35 420	35 506	35 623	35 716	35 782	362	1,0%
Bâtiments	534 597	536 025	626 453	655 736	739 666	205 069	38,4%
Installations et agencements	1 950 962	2 062 246	2 419 128	2 639 914	2 997 860	1 046 898	53,7%
Matériel	168 118	173 680	160 569	168 058	191 423	23 305	13,9%
Matériel de transport	21 836	23 571	25 278	27 501	32 709	10 874	49,8%
Avances et acomptes versés	3 792	3 851	5 348	5 819	5 714	1 922	50,7%
Titres de participation	3 529	3 603	4 312	4 326	4 293	764	21,7%
Autres immob. Financières	2 471	3 164	1 441	847	848	-1 623	-65,7%
Total brut actifs immobilisés	2 724 976	2 845 930	3 281 883	3 541 695	4 012 196	1 287 220	47,2%
Valeurs amorties							
Brevets, licences, logiciels	628	682	886	935	1 059	431	68,6%
Bâtiments	125 876	136 291	144 809	165 167	200 951	75 075	59,6%
Installations et agencements	537 388	588 419	666 450	763 308	937 820	400 432	74,5%
Matériel	90 625	99 087	80 076	93 514	116 874	26 249	29,0%
Matériel de transport	19 332	20 909	18 045	21 482	27 020	7 688	39,8%
Avances et acomptes versés	3 507	3 745	5 348	5 819	5 714	2 207	62,9%
Titres de participation	2 395	2 449	2 887	2 928	2 953	558	23,3%
Total Valeurs amorties	779 751	851 584	918 502	1 053 153	1 292 390	512 639	65,7%
Total net d'actifs immobilisés	1 945 225	1 994 346	2 363 382	2 488 542	2 719 806	774 581	39,8%
Ratio Invest Indust/Dotations amortissements	349%	334%	357%	336%	310%	251%	N/A
Source : REGIDESO							

Source : REGIDESO

Avec une quote-part moyenne de 78% dans le total bilan, l'actif immobilisé brut de la REGIDESO enregistre une progression continue sur ces cinq (5) dernières années passant de 2 724 976 millions de CDF en 2018 à 4 012 196 millions de CDF à fin 2022, soit +47,2%.

Cette progression est portée essentiellement par celle des immobilisations corporelles (qui représentent en moyenne 99% de l'actif immobilisé) en raison d'importants investissements effectués sur la période dans le cadre de son exploitation.

✓ Les immobilisations incorporelles

Comprenant uniquement le poste « Logiciels », la valeur brute des immobilisations incorporelles détenues par la REGIDESO est restée quasi-stable passant de 4 252 millions de CDF en 2018 à 3 901 millions de CDF en 2021. L'évolution de ce poste est fonction des ambitions de la société en termes d'amélioration du système d'information, d'automatisation des activités, process et services à la clientèle.

Ce poste devrait ainsi connaître une croissance à compter de l'exercice 2023 conformément à la stratégie de la société d'intégrer le digital dans son exploitation (paiement des factures par Mobile Money, mise en place de compteurs intelligents directement liés au système d'exploitation de la société et moyens de paiement en ligne...).

La mise en œuvre de ces actions devrait ainsi permettre à la REGIDESO de réduire les cas de fraude et le volume d'eau non facturé afin d'améliorer son ratio de facturation d'une part, et d'assurer un meilleur suivi de son exploitation d'autre part.

✓ Les immobilisations corporelles

Principal poste du bilan en termes d'actifs avec un poids moyen de 77% du total actif, le montant brut des immobilisations corporelles de la REGIDESO s'est accru de 47,5% entre 2018 à 2022.

Majoritairement composées des « aménagements, installations » (73% en moyenne), cette croissance des immobilisations corporelles résulte de l'acquisition de matériels nécessaires à l'exploitation, de l'exécution des projets de développement, des travaux de réhabilitation des infrastructures et ouvrages de production de la société. Malgré l'absence de contrat de concession officiel, les investissements effectués par la REGIDESO font partie intégrante de son patrimoine.

Les investissements réalisés sur la période de revue sont présentés dans le tableau ci-après :

Tableau n°11 : Investissements réalisés entre 2018 et 2022

En millions de CDF	2018	2019	2020	2021	2022
Projets de développement					
Renforcement production d'eau	57	12 400	41 162	76 604	
Fonds d'études	0	0	1 511	0	
Autres travaux de développement	199	69	1 429	752	
Sous-total	256	12 469	44 102	77 356	31 592
Projets de réhabilitation					
Fonds d'études	418	280	189	11 093	
Réhabilitation des réseaux	24	31 112	5 803	111	
Réhabilitation ouvrages de prod.	22 707	38 128	4 713	1 252	
Réhabilitation Immeubles	482	1 065	202	20	
Autres travaux de réhabilitation	0	6 456	8 941	10 557	
Sous-total	23 631	77 041	19 848	23 033	38 683
Acquisitions d'immobilisations					
Matériels	10 522	19 756	10 050	3 386	
Batiments & terrains	1 085	0	1 616	150	
Sous-total	11 607	19 756	11 666	3 536	2 699
Total général	35 494	109 266	75 616	103 925	72 974
Taux de réalisation budgétaire	21,2%	78,6%	18,0%	47,0%	
Financements fonds propres	46,9%	5,7%	11,9%	4,0%	15,0%
Financements Etat	6,7%	14,3%	0,0%	1,9%	24,0%
Financements externes	46,4%	80,0%	88,1%	94,0%	61,0%

Source : REGIDESO

Le montant des investissements réalisés par la REGIDESO est passé de 35 494 millions de CDF en 2018 à 72 974 millions de CDF en 2022 avec un pic de 103 925 millions de CDF en 2021. Ces investissements sont financés à la fois sur fonds propres, à partir de subventions reçues de l'Etat de la RDC et par des partenaires financiers (Banque Mondiale, KFW, EximBank KOREA...) à hauteur respectivement de 16,7%, 9,4% et 73,9% en moyenne entre 2018 et 2022.

Sur toute la période de revue, la société affiche un taux de réalisation budgétaire relativement faible (41,2% en moyenne) en raison du non-décaissement de la totalité des fonds attendus des principaux bailleurs, en l'occurrence l'Etat de la RDC et les partenaires financiers.

Globalement entre 2018 et 2021, la REGIDESO a fortement investi en immobilisations corporelles,

conformément à sa stratégie d'investissements basée sur le renforcement de la capacité de production en eau. Au 1^{er} trimestre 2023, la société compte sept (7) usines pour une capacité de production estimée à près de 678 400 m³/jour à Kinshasa et compte 36 usines à travers le pays.

Le ratio investissements industriels / dotations aux amortissements se situe en moyenne à 389% en termes d'immobilisations corporelles sur la période de revue, traduisant à priori le non-vieillessement des immobilisations de la REGIDESO. Ce ratio traduit une nécessité pour la société d'accroître continuellement ses investissements.

✓ Les immobilisations financières

Les immobilisations financières de la REGIDESO comprennent les titres de participation et les autres immobilisations financières. Leur valeur brute a connu une évolution irrégulière sur la période de revue, passant de 6 000 millions de CDF en 2018 à 5 141 millions de CDF en 2022. En effet, la société détient des participations dans le capital de deux (2) entités : la Banque de Développement des Etats des Grands Lacs (BDEGL) et la société ENERKA. La dernière a la charge du projet de construction du barrage KATENDE⁶ pour des montants bruts respectifs de 1 340 millions de CDF et 2 953 millions de CDF à fin 2022.

Toutefois, les titres détenus dans le capital de la société ENERKA ont été, en 2018, provisionnés à 100% en lien avec l'arrêt constaté des travaux relatifs à la construction dudit barrage depuis plusieurs années et l'incertitude autour de la réalisation du projet. Concernant les autres immobilisations financières, elles sont constituées des prêts au personnel et cautions versées dans le cadre des opérations bancaires et la fourniture de divers services (Electricité, téléphonie, locations...).

Sur la période sous-revue (à l'exception de l'année 2019), les biens de l'actif immobilisé ont fait l'objet de réévaluation légale selon les coefficients définis par l'Etat.

■ Passif

Tableau n°12 : Evolution du passif entre 2018 et 2022

En millions de CDF	2018	2019	2020	2021	2022
Capital social	735 622	735 622	735 622	735 622	735 622
Capital par dotation	198 372	198 372	198 372	198 372	198 372
Ecart de réévaluation	983 416	983 416	1 247 134	1 307 322	1 435 735
Report à nouveau	-398 744	-420 214	-480 698	-557 197	-546 935
Résultat net de l'exercice	-21 470	-60 484	-76 498	10 262	-24 270
Subvention d'investissement	392 933	479 972	660 214	796 726	920 732
Capitaux propres	1 890 129	1 916 683	2 284 146	2 491 107	2 719 256
Dettes à long terme	20 534	20 402	22 770	22 568	22 413
Provisions	96 182	101 427	100 278	100 321	125 767
Ressources stables	2 006 845	2 038 512	2 407 195	2 613 997	2 867 435
Dettes circulantes H.A.O	41 536	57 921	68 611	35 956	34 036
Clients, avances reçues	2 910	3 901	7 144	6 251	3 315
Fournisseurs d'exploitation	111 291	127 270	162 768	171 518	191 376
Dettes fiscales et sociales	214 375	277 746	353 107	418 164	516 285
Autres dettes	9 868	7 910	10 264	14 875	17 054
Risques provisionnés	36 165	37 370	70 157	64 729	52 457
Dettes à court terme	416 145	512 118	672 051	711 493	814 523
Total Passif	2 463 427	2 592 960	3 120 347	3 356 529	3 701 443

Source : REGIDESO

Le total passif de la REGIDESO est composé à 79% en moyenne des ressources stables chiffrées à 2 867 435 millions de CDF à fin 2022 contre 2 006 845 millions de CDF en 2018, soit une progression de 42,9%. Ces capitaux permanents sont constitués des capitaux propres et des dettes à long terme.

✓ Les capitaux propres

Tableau n°13 : Evolution des capitaux propres entre 2018 et 2022

En millions de CDF	2018	2019	2020	2021	2022
Capital social	735 622	735 622	735 622	735 622	735 622
Capital par dotation	198 372	198 372	198 372	198 372	198 372
Ecart de réévaluation	983 416	983 416	1 247 134	1 307 322	1 435 735
Report à nouveau	-398 744	-420 214	-480 698	-557 197	-546 935
Résultat net de l'exercice	-21 470	-60 484	-76 498	10 262	-24 270
Capitaux propres intrinsèques	1 497 196	1 436 712	1 623 932	1 694 382	1 798 524
Subvention d'investissement	392 933	479 972	660 214	796 726	920 732
Autres capitaux propres	392 933	479 972	660 214	796 726	920 732
Total capitaux propres	1 890 129	1 916 683	2 284 146	2 491 107	2 719 256

Source : REGIDESO

En dépit des pertes importantes enregistrées par la REGIDESO (entre 2018 et 2020), ses capitaux propres ont fortement augmenté, s'établissant à 2 719 256 millions de CDF au terme de l'exercice 2022 contre 1 890 129 millions de CDF en 2018.

Cette évolution émane de l'augmentation continue des subventions d'investissement reçues par la société dans le cadre de ses activités d'exploitation, principalement pour la réalisation des travaux d'adduction d'eau.

Par ailleurs, les capitaux propres intrinsèques de la REGIDESO sont en progression de 20,1% entre 2018 et 2021, mais demeurent toutefois impactés par les pertes importantes cumulées depuis plusieurs années.

Après une longue période (2013 à 2020) marquée par des résultats déficitaires (cumul de 557 197 millions de CDF), la REGIDESO a généré un résultat bénéficiaire en 2021, à partir duquel elle envisageait apurer progressivement le report à nouveau déficitaire.

⁶ Date de lancement des travaux en 2012

Cependant, la société enregistre à nouveau un résultat déficitaire de 24 270 millions de CDF en 2022, portant ainsi son niveau de pertes à 571 205 au terme dudit exercice.

La REGIDESO ne dispose d'aucun fond mis en réserve légale, qui selon l'article 546 de l'acte uniforme du Droit OHADA, est obligatoire et doit correspondre à au moins 10% du bénéfice de l'exercice diminué le cas échéant des pertes antérieures et plafonné à 20% du capital social.

✓ Les dettes à long terme

Tableau n°14 : Evolution des dettes à long terme entre 2018 et 2022

En millions de CDF	2018	2019	2020	2021	2022
Emprunts	17 146	16 738	18 801	18 102	17 292
Dépôts et cautionnements reçus	3 388	3 664	3 969	4 465	5 121
Dettes à long terme	20 534	20 402	22 770	22 568	22 413

Source : REGIDESO

Les dettes à long terme sont essentiellement constituées d'emprunts, restés quasi-stables entre 2018 et 2022, et utilisés pour le financement des moyens d'exploitation, des ouvrages et des outils de production d'eau potable.

Les emprunts mobilisés par la REGIDESO sur la période de revue se chiffrent à 4 949 millions de CDF (dont les plus importants en 2018 : 1 809 millions de CDF et 2020 : 2 369 millions de CDF). L'encours d'emprunts fixé à 17 146 millions de CDF en 2018 est resté quasi-stable et atteint 17 292 millions de CDF à fin 2022, en lien avec le faible niveau de remboursement effectué par la société sur la période, soit 408 millions de CDF en 2019.

En outre, les dépôts et cautionnements reçus concernent des sommes versées par les abonnés de la société dans le cadre de la signature d'un contrat de fourniture d'eau potable. Leur évolution est par conséquent fonction de celle du nombre d'abonnés de la REGIDESO, passé de 621 755 à 695 303 entre 2018 et 2022.

Globalement, les dettes à long terme sont passées de 20 534 millions de CDF en 2018 à 22 413 millions de CDF en 2022.

La société enregistre par ailleurs un niveau de provisions pour pensions et obligations assimilées qui est passé de 82 368 millions de CDF en 2018 à 113 122 millions de CDF à fin 2022.

Profil financier

■ Compte de résultat simplifié

Tableau n°15 : Compte de résultat simplifié de 2018 à 2022

En millions de CDF	2018	2019	2020	2021	2022	Variation 22-18	
						Absolute	Relative
Chiffre d'affaires	253 315	236 681	268 273	288 934	329 523	76 208	30,1%
Valeur Ajoutée	134 146	124 434	121 680	186 813	185 147	51 001	38,0%
-Salaires et traitements	101 879	116 713	114 845	112 751	143 954	42 075	41,3%
EBE	32 267	7 721	6 835	74 061	41 193	8 926	27,7%
+Reprises sur amort. et prov.	23 117	24 521	24 665	24 965	13 072	-10 045	-43,5%
-Dotations aux amort. et prov.	73 695	85 160	82 526	79 344	66 263	-7 432	-10,1%
Résultat d'exploitation	-18 312	-52 918	-51 027	19 682	-11 999	6 313	-34,5%
+Produits financiers	456	2 559	1 497	5 014	371	-85	-18,7%
-Charges financières	10 094	7 758	11 343	11 166	4 319	-5 776	-57,2%
Résultat financier	-9 639	-5 199	-9 846	-6 152	-3 948	5 691	-59,0%
Produits exceptionnels	9 005	0	0	2	57 528	48 523	538,9%
Charges exceptionnelles			12 943	380	55 963	55 963	N/A
Résultat H.A.O	9 005	0	-12 943	-378	1 565	-7 440	-82,6%
IS	2 525	2 367	2 683	2 889	9 889	7 364	291,6%
Résultat net	-21 470	-60 484	-76 498	10 262	-24 270	-2 800	13,0%

Source : REGIDESO

✓ Chiffre d'affaires

Tableau n°16 : Structure du chiffre d'affaires de 2018 à 2022

En millions de CDF	2018	2019	2020	2021	2022	Var. abs.	Var. rel.
Eau	243 421	225 706	254 651	275 347	314 279	70 858	29,1%
Travaux	9 038	10 043	12 597	12 374	14 276	5 238	58,0%
Produits accessoires	856	932	1 024	1 213	968	112	13,1%
Total chiffre d'affaires	253 315	236 681	268 273	288 934	329 523	76 208	30,1%
Taux de réalisation	100,9%	81,1%	72,0%	82,0%	93,9%		

Source : REGIDESO

Le chiffre d'affaires de la REGIDESO a progressé de 30,1% entre 2018 et 2022. Une croissance qui demeure soutenue par la principale activité, en l'occurrence la production et la distribution d'Eau.

En outre, la société a atteint son objectif de chiffre d'affaires en 2018 à 100,9%, mais seulement à 78,4% en moyenne entre 2019 et 2022 compte tenu du volume important d'Eau Non Facturée en raison des contraintes liées au réseau de distribution d'eau de la société.

Activité Eau

Tableau n°17 : Evolution du chiffre d'affaires Eau entre 2018 à 2022

En millions de CDF	2018	2019	2020	2021	2022	Var. abs.	Var. rel.
Volume d'Eau facturé (En milliers de m ³)	176 744	160 147	164 969	168 054	183 471	6 727	3,8%
Prix de vente moyen	1 377,25	1 409,37	1 541,81	1 638,44	1 712,96	336	24,4%
Chiffre d'affaire Eau	243 421	225 706	254 651	275 347	314 279	70 858	29,1%
Chiffre d'affaire global	253 315	236 681	268 273	288 934	329 523	76 208	30,1%
Poids activité Eau	96,1%	95,4%	94,9%	95,3%	95,4%	-0,7%	

Source : REGIDESO

Avec une quote-part évaluée à 95% dans le chiffre d'affaires global, l'activité de vente d'eau reste la principale activité de la REGIDESO.

Le chiffre d'affaires généré par cette branche d'activité est évalué à 314 279 millions de CDF en 2022 contre 243 421 millions de CDF en 2018, en progression de 13,1%. Une croissance tirée à la fois par celle du nombre d'abonnés (+9,4%), du volume d'eau produit (+5,8%), du volume d'eau facturé (+3,8%) et la hausse régulière du prix de vente moyen du m³ d'eau, passant

de 1 377,25 francs CDF en 2018 à 1 712,96 francs CDF en 2022, même si celui-ci demeure toujours inférieur au coût de revient moyen.

Tableau n°18 : Evolution du coût de revient moyen entre 2018 à 2022

En CDF	2018	2019	2020	2021	2022
Coût de revient	1 805,88	1 882,70	2 033,88	1 885,78	1 728,67
Prix de vente	1 377,25	1 409,37	1 541,81	1 638,44	1 712,96
Déficit unitaire	-428,63	-473,33	-492,07	-247,34	-15,71

Source : REGIDESO

Activité Travaux

Cette activité englobe les travaux de branchement et de raccordement réalisés par la REGIDESO dans le cadre de l'exécution du programme de rationnement de la distribution visant ainsi une meilleure desserte en eau des populations. Les revenus générés représentent seulement 4% (en moyenne) du chiffre d'affaires global de la société entre 2018 et 2022. A fin 2022, ils se chiffrent à 14 276 millions de CDF contre 9 038 millions de CDF en 2018, soit une croissance de 58%.

✓ Valeur ajoutée

Tableau n°19 : Evolution de la valeur ajoutée de 2018 à 2022

En millions de CDF	2018	2019	2020	2021	2022	Variation 22-18	
						Absolute	Relative
-Autres achats	55 867	55 535	52 869	68 794	77 500	21 633	38,7%
+/- Vraitaion de stocks	3 841	10 694	9 759	-2 562	5 736	1 895	49,3%
-Transport	3 267	2 872	1 974	2 994	2 651	-616	-18,9%
-Services extérieurs	21 323	22 300	19 135	24 731	22 975	1 652	7,7%
-Impôts et taxes	22 609	14 037	9 159	13 647	21 550	-1 059	-4,7%
-Autres charges	44 443	36 566	81 629	47 836	55 618	11 175	25,1%
Conso. Intermédiaire	151 350	142 004	174 525	155 440	186 030	34 680	22,9%
Chiffre d'affaires	253 315	236 681	268 273	288 934	329 523	76 208	30,1%
Total produits d'expl.	285 496	266 438	296 205	342 253	371 177	85 681	30,0%
Charges/chiffre d'affaires	59,7%	60,0%	65,1%	53,8%	56,5%	-3,3%	
Charges/total produits	53,0%	53,3%	58,9%	45,4%	50,1%	-2,9%	
Valeur ajoutée	134 146	124 434	121 680	186 813	185 147	51 001	38,0%
Taux de réalisation	77,2%	80,4%	60,0%	99,0%	111,9%	34,7%	

Source : REGIDESO

De 2018 à 2022, la REGIDESO a dégagé une valeur ajoutée en hausse de 38% sur la période, passant de 134 146 millions de CDF en 2018 à 185 147 millions de CDF en 2022.

Les charges de fonctionnement (hors charges du personnel) représentent en moyenne 59% du chiffre d'affaires et 52,1% du total produits.

Ces dépenses ont évolué de manière irrégulière passant de 151 350 millions de CDF en 2018 à 186 030 millions de CDF en 2022 avec des pics constatés en 2020 et 2022 en raison d'une croissance importante des autres charges, liée principalement aux pertes sur créances et dettes commerciales subies par la société et dues à la variation du cours du dollars US à la clôture de chaque exercice.

En effet, les charges de fonctionnement comprennent les approvisionnement des intrants (Sulfate, Chaux, Chlore, Algaefloc, Gasoil et Energie) nécessaires à la production d'eau. Ces matières premières sont achetées auprès de fournisseurs étrangers en dollars US entraînant des pertes importantes liées aux taux de

change et une augmentation du coût face au prix fixé par l'Etat pour la vente d'eau.

Les autres charges comprenant ces pertes de change sont passées de 44 443 millions de CDF en 2018 à 81 629 millions de CDF en 2020 (en raison de la crise sanitaire) puis à 55 618 millions de CDF en 2022.

La REGIDESO envisage de réduire de moitié en 2023 les coûts d'approvisionnement de ces produits chimiques en maîtrisant la chaîne de valeur et en sélectionnant directement les fournisseurs les mieux offrants via des appels d'offres, éliminant ainsi tous les intermédiaires.

Les charges de fonctionnement comprennent par ailleurs :

- Les autres achats et frais de transports correspondant en majeure partie aux frais supportés dans le cadre de son exploitation notamment les consommables, frais d'électricité et autres énergies (carburant) et charges de ports ;
- des versements obligatoires (enregistrés en impôts et taxes) à l'Etat et aux collectivités, correspondant en partie à sa contribution aux dépenses publiques ou au financement d'actions d'intérêt général. A fin 2022, le montant des impôts et taxes supportés se situe à 21 550 millions de CDF.

En dépit de ces coûts importants, la REGIDESO est toutefois parvenue (excepté 2018) à contenir ses charges de fonctionnement dans la limite des prévisions préétablies, avec un taux de réalisation passé de 142% en 2018 à 86% en 2022. La société affiche une bonne capacité à dégager une valeur ajoutée, en dépit des coûts de revient moyen supérieurs au prix de vente moyen de l'eau fixé par l'Etat. Le poids des charges absorbe 59% du chiffre d'affaires en moyenne entre 2018 et 2022. Cette aptitude provient du niveau variable des prix de vente d'une catégorie de clients (tarifs élevés) à une autres (tarifs plus faible).

Le taux de réalisation quant à lui est de 85,7% en moyenne sur la période.

✓ Excédent Brut d'Exploitation (EBE)

L'EBE de la REGIDESO suit le même rythme évolutif que la valeur ajoutée. Les charges du personnel constituent le principal poste de dépenses (charges de fonctionnement) de la société, avec un poids moyen de 42% entre 2018 et 2022.

En effet, malgré les gels de recrutement par le gouvernement, le personnel de la REGIDESO a augmenté passant de 3 758 agents en 2018 à 4 613 agents en 2022, soit une hausse de 22,8%. La société a en outre procédé au renforcement de personnel saisonnier (dénombré à 1 817 personnes à fin 2022 contre 1 440 personnes en 2018) dans le cadre de la réalisation de ses projets.

Ainsi, la société compte un effectif total de 6 430 agents en 2022 (contre 5 198 en 2018) et présente une masse salariale relativement importante en comparaison avec les autres charges d'exploitation.

Des pics ont été enregistrés en 2019 et 2022, respectivement de 116 713 millions de CDF et 143 954 millions de CDF. En 2019, justifié par une augmentation à la fois des indemnités forfaitaires versées au personnel (pour départ à la retraite) et des charges sociales (induit par une hausse du taux des cotisations de sécurité sociale passé de 8,5% à 18%). L'âge moyen des agents de la société étant de 55 ans sur la période, la REGIDESO a dû faire face à un nombre élevé de départs à la retraite. Cette situation a engendré une augmentation conséquente des charges liées aux personnels.

Afin d'y remédier et conformément à son ambition stratégique, la société s'est attelée à recruter du personnel plus jeune. Grâce à ces efforts soutenus, l'âge moyen des agents est désormais estimé à 45 ans à fin 2022.

Sur 2022, la REGIDESO a procédé à un recrutement de personnel, à l'application du SMIG et a enregistré un grand nombre de départs à la retraite (impliquant un paiement important de décomptes finals).

Aussi, le pays a été confronté sur la période à une hausse du prix du carburant à la pompe sous l'effet d'une baisse de l'offre due à la crise russo-ukrainienne, entraînant une revalorisation des indemnités de transport du personnel.

Conformément à la vision du nouveau Directeur général, la REGIDESO devra afficher une nouvelle structure organisationnelle à partir de juin 2023, avec une réduction des agents dans le cadre des départs à la retraite prévus et la poursuite du rajeunissement de l'effectif. Ainsi, cette réorganisation permettra à la société de baisser significativement sa masse salariale à 137 658 millions de CDF en 2023.

✓ **Résultat d'exploitation**

Excepté l'exercice 2021, les revenus générés par l'exploitation se sont avérés insuffisants pour couvrir intégralement les charges afférentes, entraînant ainsi des résultats d'exploitation déficitaires sur la période.

En effet, la REGIDESO reste impactée par l'effet d'un coût de revient importants face au prix de vente fixé par le gouvernement.

Ainsi, bien que les EBE soient ressortis positifs (2018 : 32 267 millions de CDF ; 2019 : 7 721 millions de CDF ; 2020 : 6 835 millions de CDF ; 2022 : 41 193 millions de CDF), ils demeurent peu pour supporter les dotations aux amortissements et provisions nettes des reprises de la période (2018 : 50 579 millions de CDF ; 2019 : 60 639 millions de CDF ; 2020 : 57 861 millions de CDF ; 2022 : 53 192 millions de CDF). Les

dotations aux amortissements incluent également l'impact des opérations de réévaluation d'immobilisations, ce qui rend leur montant significatif chaque année.

Globalement, la société démontre une bonne maîtrise de ses charges de fonctionnement. Toutefois, elle demeure confrontée à un coût de revient relativement élevé limitant la société dans sa capacité à optimiser sa rentabilité.

Les dotations aux amortissements restent significatives en raison du niveau important d'investissements que réalise la société dans le cadre de l'amélioration de ses performances opérationnelles. Sur la période de revue, ces dotations ont toutefois connu une régression 18,1% pour s'établir à 40 030 millions de CDF en 2022 contre 48 860 millions de CDF en 2018.

Quant aux dotations aux provisions d'exploitations, elles sont constituées principalement pour les départs à la retraite et pour la dépréciation de certaines créances litigieuses. A fin 2022, elles se chiffrent à 26 233 millions de CDF à fin 2022, contre 24 835 millions de CDF en 2018.

Le résultat d'exploitation positif de 19 682 millions de CDF au terme de l'exercice 2021, est le fruit d'une dynamique commerciale favorable et d'une réduction des coûts par rapport à l'année précédente.

Globalement, les objectifs en termes de résultats d'exploitation n'ont pas été atteints par la REGIDESO sur toute la période de revue.

✓ **Résultat financier**

Bien qu'étant en amélioration, le résultat financier de la REGIDESO est négatif entre 2018 et 2022. Il atteint - 3 948 millions de CDF en 2022 contre -9 639 millions de CDF en 2018.

En effet, la société est principalement confrontée aux fluctuations du cours du dollars US entraînant des pertes de change importantes dans le cadre de son exploitation avec différents partenaires et fournisseurs.

En sus, la société est confrontée à des coûts d'endettement liés à la mobilisation d'emprunts (+4 949 millions de CDF entre 2018 et 2022) et crédits de trésorerie auprès des établissements de crédit.

Malgré leur évolution à la baisse, les charges financières (de 10 094 millions de CDF en 2018 à 4 319 millions de CDF en 2022) demeurent importantes face aux revenus financiers de la société, composés essentiellement des gains de change (371 millions de CDF en 2022 contre 456 millions de CDF en 2018).

✓ **Résultat net**

Hormis l'exercice 2021, les résultats exceptionnels dégagés par la REGIDESO n'ont pas été suffisants pour couvrir le déficit enregistré au niveau du résultat d'exploitation.

En dépit d'un résultat exceptionnel de 9 005 millions de CDF réalisé en 2018, le résultat net est ressorti déficitaire de 21 470 millions de CDF avant de se dégrader davantage pour atteindre 76 498 millions de CDF au terme de l'exercice 2020. Cette situation résulte des pertes exceptionnelles supportées par la société sur la période (-12 943 millions de CDF) issues des opérations de cessions d'immobilisations.

Toutefois en 2021, la bonne performance d'exploitation illustrée par l'amélioration du chiffre d'affaires (+7,7%), le recul des charges d'exploitation (-13%) et l'amélioration du résultat financier bien qu'étant déficitaire (+37,5%) ont permis à la REGIDESO de dégager un résultat net positif de 10 262 millions de CDF contre -76 498 millions de CDF en 2020.

En 2022, le résultat net a été déficitaire à nouveau en raison d'un niveau élevé des charges d'exploitation (+21%) du fait de la couverture des départs à la retraite et des recrutements mais également en raison de l'effet des pertes de change liées aux fluctuations des cours du dollar.

Sur l'exercice 2022, l'effet de la réévaluation légale opérée par la société a été neutralisé par un produit fictif (HAO) à la demande de l'Etat.

Cette situation reflète une maîtrise insuffisante des coûts opérationnels et un manque de maîtrise dans la valorisation du patrimoine immobilier.

Pour améliorer ses performances, l'organe dirigeant de la société entend œuvrer pour une meilleure maîtrise des coûts, notamment les coûts des intrants.

■ Capacité à générer des cash-flows

Tableau n°20 : Compte de résultat simplifié de 2018 à 2022					
En millions de CDF	2018	2019	2020	2021	2022
Capacité d'AutoFinancement	30 167	294	-5 060	64 642	28 922
Variation du BF lié aux activités opérationnelles	-25 306	9 763	45 390	-72 749	-112 097
A- Flux d'exploitation net (ou Flux provenant des activités d'exploitation ou Cash Flows)	4 860	10 057	40 330	-8 107	-83 175
Total flux de décaissements pour les investissements (I)	32 908	123 129	136 027	116 887	19 583
Total flux encaissés en provenance du désinvestissement (II)	0	0	0	0	4
B- Flux de Trésorerie en provenance des investissements (II-I)	-32 908	-123 129	-136 027	-116 887	-19 579
Total flux nets de financement par capitaux propres	18 492	103 338	110 494	136 511	124 006
Total flux nets de financement par emprunts	1 809	-132	2 368	496	0
C- Flux de trésorerie provenant des activités de financement	20 301	103 206	112 863	137 008	124 006
Flux net de trésorerie (D = A+B+C)	-7 747	-9 865	17 166	12 014	21 252

Source : REGIDESO

Sur les exercices 2018 et 2019, la REGIDESO n'est pas parvenue à dégager des flux de trésorerie positifs (2018 : -7 747 millions de CDF ; 2019 : -9 865 millions de CDF).

En effet, bien que les flux nets d'exploitation soient positifs, portés à la fois par une CAF positive (30 167 millions de CDF en 2018) et une diminution du BFE (9 763 millions de CDF en 2019), ils demeurent insuffisants face au niveau important d'investissements

réalisés par la société sur la période (2018 : 32 908 millions de CDF ; 2019 : 123 129 millions de CDF).

La REGIDESO fait face à un besoin croissant d'investissements visant à réhabiliter ses infrastructures, renouveler ses outils et ouvrages de production dans l'optique d'améliorer ses performances techniques et commerciales et satisfaire sa clientèle.

Ainsi, malgré les subventions d'investissements de 18 492 millions de CDF (2018), 103 338 millions de CDF (2019) obtenues de l'Etat de la RDC et des partenaires financiers, la REGIDESO a enregistré des flux nets de trésorerie négatifs entraînant une dégradation de sa trésorerie nette (2018 : -14 703 millions de CDF ; 2019 : -24 568 millions de CDF).

Cependant depuis 2020, la société affiche une bonne dynamique dans la gestion de sa trésorerie illustrée par des flux nets de trésorerie positifs (2020 : 17 166 millions de CDF ; 2021 : 12 014 millions de CDF et 2022 : 21 252 millions de CDF).

Ces performances ont été soutenues :

- en 2020, d'une part par une amélioration des flux nets d'exploitation induite par une diminution du BFE marquée principalement par une hausse des dettes fournisseurs d'exploitation (+35 498 millions de CDF) et fiscales (+75 361 millions de CDF), couvrant ainsi le déficit observé au niveau de la CAF (-5 060 millions de CDF). D'autre part, par une progression du montant de la subvention d'investissement reçue (110 494 millions de CDF). Ces ressources engrangées par la REGIDESO lui ont permis de satisfaire ses besoins d'investissements de la période chiffrés à 136 027 millions de CDF, d'avoir des flux nets de trésorerie positifs et d'améliorer sa trésorerie nette à -7 403 millions de CDF).
- en 2021, par une hausse continue de la subvention d'investissement reçue chiffrée à 136 511 millions de CDF sur la période et permettant REGIDESO de dégager une d'avoir une trésorerie positive de 4 611 millions de CDF au terme de l'exercice 2021 ;
- par un niveau d'investissements relativement faible en 2022 (19 583 millions de CDF) par rapport aux années précédentes. Ainsi la subvention reçue sur la période a permis principalement de faire face aux besoins d'exploitation importants de 112 097 millions de CDF induit par la difficulté en matière de recouvrement des créances sur l'Etat.

■ Rentabilités

Tableau n°21 : Evolution de la rentabilité opérationnelle et financière de 2018 à 2022

En millions de CDF	2018	2019	2020	2021	2022	Variation 22-18	
						Absolue	Relative
Chiffre d'affaires	253 315	236 681	268 273	288 934	329 523	76 208	30%
Résultat d'exploitation	-18 312	-52 918	-51 027	19 682	-11 999	6 313	-34%
Rentabilité opérationnelle	-7,2%	-22,4%	-19,0%	6,8%	-3,6%	3,6%	N/A
Résultat net	-21 470	-60 484	-76 498	10 262	-24 270	-2 800	13%
Capitaux propres	1 911 600	1 977 168	2 360 644	2 480 846	2 743 526	831 927	44%
Rentabilité financière	-1,1%	-3,0%	-3,1%	0,4%	-0,9%	0,2%	N/A

Source : REGIDESO

Excepté sur 2021, la REGIDESO n'a pas été rentable aussi bien au niveau opérationnel que financier.

La REGIDESO est confrontée à des défis majeurs malgré l'augmentation significative de ses fonds propres, stimulée par les subventions d'investissement reçues. En effet, la société continue d'être impactée par des performances opérationnelles déficitaires en raison d'un niveau de revenus insuffisant pour couvrir les coûts de production.

En effet, en sus d'un montant des fonds propres de plus en plus croissant (sous l'impulsion des subventions d'investissements reçues), la REGIDESO demeure impactée par les contre-performances d'exploitation réalisées par la société en raison d'un niveau de revenus ne couvrant pas les coûts de production.

S'agissant de la rentabilité financière, en sus d'un montant des fonds propres de plus en plus croissant (sous l'impulsion des subventions d'investissements reçues), elle reste impactée par un niveau de coûts supérieur aux revenus de la société.

En 2021, grâce à une progression des revenus de la société couplée à une meilleure maîtrise de ses charges d'exploitation sur la période, la rentabilité opérationnelle est ressortie positive de 6,8%. S'agissant de la rentabilité financière, bien qu'étant faible, elle est ressortie bénéficiaire de 0,4%.

Structure de financement

■ Equilibre financier

Tableau n°22 : Evolution de la trésorerie nette de 2018 à 2022

En millions de CDF	2018	2019	2020	2021	2022
Ressources Stables	2 006 845	2 038 512	2 407 195	2 613 997	2 867 435
Emplois stables	1 945 225	1 994 346	2 363 382	2 488 542	2 719 806
Fonds de Roulement Net Global (A)	61 620	44 166	43 813	125 455	147 630
Actif Circulant	461 224	546 779	659 675	784 656	888 138
Ecart de conversion actif	41 669	43 561	78 722	62 300	62 561
Passif Circulant	416 145	512 118	672 051	711 493	814 523
Ecart de conversion passif	10 425	9 487	15 130	14 620	14 410
Besoin en Fonds de Roulement (B)	76 323	68 735	51 216	120 844	121 766
Trésorerie Actif	15 309	8 275	18 568	21 030	30 938
Trésorerie Passif	30 012	32 843	25 971	16 419	5 075
Trésorerie nette (C)	-14 703	-24 568	-7 403	4 611	25 863

Source : REGIDESO

En dépit des reports à nouveau débiteurs importants (pertes accumulées pendant plusieurs exercices), qui impactent l'évolution des fonds propres de la REGIDESO, le FRNG reste positif de 2018 à 2021, principalement grâce aux subventions d'investissements que la société reçoit chaque année pour ses besoins d'investissements. Il se chiffre à

147 630 millions de CDF à fin 2022 contre 61 620 millions de CDF en 2018, soit une progression de 139,6%.

Le détail des subventions d'investissements reçues est présenté ci-après :

Tableau n°23 : Détail des subventions d'investissements entre 2018 et 2022

En millions de CDF	2018	2019	2020	2021	2022
Etat	2 437	15 892	52 920	45 620	-87
Régions	37	24	-66	-48	-115
Communes			21		
Entités publiques ou mixtes		6 371			
Entités et organismes privés		30			1
Organismes internationaux	-10 557	70 745	47 083	73 496	58 151
Autres	26 575	10 276	10 536	17 444	66 055
Total subventions	18 492	103 338	110 494	136 511	124 006

Source : REGIDESO

Toutefois, malgré cet équilibre financier sur le long terme, la société n'est pas parvenue à couvrir son BFR à partir de son Fonds de Roulement sur la période 2018 à 2020. Elle démontre néanmoins sa capacité à couvrir ses besoins d'exploitation sur la période 2021-2022.

Le BFR est influencé :

- D'une part à l'actif par l'évolution à la hausse des créances, qui au-delà de la dynamique commerciale est drainée par l'accumulation d'impayés.

En effet, la REGIDESO fait face à un niveau considérable de créances impayées dont le cumul est en constante augmentation sur la période (2018 : 470 967 millions de CDF ; 2019 : 550 931 millions de CDF ; 2020 : 621 649 millions de CDF ; 2021 : 750 101 millions de CDF ; 2022 : 967 301 millions de CDF). Le taux de recouvrement de ces créances affiche une moyenne de 76,9% sur les créances « Privés » contre seulement 3,1% sur les créances « Etat ».

Ces créances sont principalement constituées d'impayés de l'Etat (57,5% en moyenne). La société enregistre également des créances diverses correspondant à la TVA récupérable sur les opérations réalisées (l'encours à fin 2022 se chiffre à 18,6 milliards de CDF).

En outre, malgré une bonne gestion des délais de règlement fournisseurs relativement longs, l'entreprise fait face aux coûts élevés des matières premières, entraînant un niveau important de stock.

Aussi, l'exploitation de la REGIDESO est confrontée à des fluctuations inhérentes au cours du Dollar US, ce qui entraîne d'importantes pertes (Ecart de Conversion Actif). Ces dernières sont causées soit par une diminution des créances, soit par une augmentation des dettes fournisseurs. Le montant des ECA est passé de 41 669 millions de CDF en 2018 à 62 561 millions de CDF en 2022.

- D'autre part au passif par des dettes d'exploitation, en lien notamment avec les opérations d'approvisionnement (fournisseurs locaux et

étrangers). Ces dettes courantes sont essentiellement dues à la SNEL qui constitue le principal fournisseur local avec un encours de 103,3 milliards de CDF en 2022 (soit 68% des dettes d'exploitation).

Sur la période sous revue, la société a également accumulé :

- des dettes fiscales dues à l'Etat et aux collectivités publiques ; Il s'agit en grande partie de TVA avec un encours de 297 milliards de CDF à fin 2022, soit 69,6% des dettes fiscales) ;
- des dettes sociales (62 milliards de CDF à fin 2022).

De 2018 à 2020, la REGIDESO a dégagé une trésorerie nette négative passant de -14 703 millions de CDF en 2018 à -7 403 millions de CDF en 2020.

Depuis 2021, le FRNG en amélioration couvre le BFR et permet à la REGIDESO de clôturer les exercices 2021 et 2022 avec une trésorerie nette positive de 4 611 millions de CDF et 25 863 millions de CDF respectivement.

La REGIDESO s'engage activement dans une démarche visant à améliorer sa situation financière en procédant au règlement de ses dettes à court terme et ainsi réduire son niveau d'endettement.

Selon la direction financière, au 1^{er} trimestre 2023, la REGIDESO a apuré la totalité de ses dettes bancaires à court terme.

Par ailleurs, la poursuite des actions de maîtrise des coûts à travers l'implémentation de la stratégie digitale, pourrait concourir à l'amélioration de la trésorerie.

Toutefois, la société devrait faire face à des niveaux encore importants de charge de personnel (bien qu'en baisse) en raison des départs à la retraite encore conséquents et des recrutements à venir.

Au regard de ce qui précède, la société fait face d'une part à un manque à gagner mais enregistre d'autre part également un passif courant exigible (cristallisation des dettes) issus de ses relations avec l'Etat.

En 2016, l'Etat avait mis en place une commission technique mixte composée de la REGIDESO et des régies financières de l'Etat (Direction générale des Impôts, Direction Générale des Recettes Administratives, Judiciaires, Domaniales et de Participations, Direction Générales des Droits et Accises) afin de procéder à un croisement de dettes. A cette date, les dettes fiscales à l'égard de l'administration fiscale s'élevaient à 27 milliards de CDF contre des créances sur l'Etat de 200 milliards de CDF.

Au cours de l'année 2022, le processus de croisement a été initié avec un montant de 457 milliards de CDF correspondant aux dettes fiscales contre 657 milliards de CDF pour les créances sur l'Etat. Ce croisement n'a pas encore été effectué en raison du non-paiement

d'une caution de garantie (461 millions de CDF) exigé par la banque à l'Etat.

A fin 2022, le manque à gagner en termes de trésorerie correspondant à la situation nette des opérations avec l'Etat (Créances-dettes) se situe à environ 196 milliards de CDF.

■ Endettement financier

Tableau n°24 : Evolution du niveau d'endettement entre 2018 et 2022

En millions de CDF	2018	2019	2020	2021	2022	Variation 22-18	
						Absolute	Relative
Endettement							
Endettement à moyen et long terme	20 534	20 402	22 770	22 568	22 413	1 878	N/A
Endettement à court terme	30 012	32 843	25 971	16 419	5 075	-24 937	-83%
Endettement financier brut global	50 546	53 245	48 741	38 987	27 488	-23 059	-46%
% Trésorerie passif	59%	62%	53%	42%	18%	-41%	N/A
Trésorerie-Actif	15 309	8 275	18 568	21 030	30 938	15 629	102%
Endettement net	35 237	44 970	30 173	17 957	-3 451	-38 688	-110%
Frais financiers	4 444	6 323	6 507	4 951	3 300	-1 144	-26%
EBE	32 267	7 721	6 835	74 061	41 193	8 926	28%
Frais financiers bruts/EBE	13,8%	81,9%	95,2%	6,7%	8,0%	-5,8%	N/A
EBE/Frais financiers bruts	726%	122%	105%	1496%	1248%	522%	N/A
CAF	30 167	294	-5 060	64 642	28 922	-1 245	-4%
Endettement net/EBE	1,09	5,82	4,41	0,24	- 0,08	- 1,18	N/A
Endettement net/CAF	1,17	152,76	- 5,96	0,28	- 0,12	- 1,29	N/A
Endettement brut/CAF	1,68	180,86	- 9,63	0,60	0,95	- 0,73	N/A
Capitaux propres	1 890 129	1 916 683	2 284 146	2 491 107	2 719 256	829 127	44%
Taux d'endettement net (gearing)	1,9%	2,3%	1,3%	0,7%	-0,1%	- 0,02	N/A
Endettement global/CP	0,03	0,03	0,02	0,02	0,01	- 0,02	N/A
Capacité d'endettement	1 839 583	1 863 438	2 235 405	2 452 120	2 691 769	852 186	46%

Source : REGIDESO

L'endettement brut de la REGIDESO connaît une régression continue passant de 50 546 millions de CDF en 2018 à 27 488 millions de CDF en 2022. Ce repli résulte à la fois des remboursements de l'endettement à court terme (crédit de trésorerie, découverts bancaires...) et d'un niveau moins important d'emprunts mobilisés sur la période (2018 : 1 809 millions de CDF ; 2020 : 2 038 millions de CDF).

Par ailleurs, l'endettement à long terme a augmenté de 9,2% pour atteindre 22 413 millions de CDF en 2022 contre 20 534 millions de CDF en 2018. Cette légère variation est due à la faible mobilisation de nouveaux emprunts sur la période.

Les dettes à court terme continuent de s'amenuiser et atteignent 5 075 millions de CDF à fin 2022 contre 30 012 millions de CDF cinq (5) ans plus tôt. Cette situation s'inscrit dans une démarche visant à améliorer le niveau d'endettement de la société. En effet, le nouveau Directeur général a pour objectif de mettre en place une stratégie permettant d'assainir le bilan et ainsi attirer plusieurs investisseurs.

Considérant la trésorerie actif, l'endettement net de la REGIDESO s'est considérablement amélioré et se situe à -25 863 millions de CDF à fin 2022 contre 14 703 millions de CDF en 2018. Le délai de remboursement varie entre 4 et 37 mois à partir de l'EBE.

Le ratio d'endettement de la REGIDESO reste inférieur à la norme maximale de 1 sur toute la période de revue.

Le soutien de la République Démocratique du Congo

L'Etat est l'actionnaire unique de la Régie de Distribution d'Eau, REGIDESO.

L'Etat, avec l'appui des institutions financières internationales et des partenaires techniques, construit des centres de production et de distribution qui sont exploités par la REGIDESO. Toutefois, il n'existe pas de contrat de concession entre la REGIDESO et l'Etat afin d'encadrer cette exploitation.

Les engagements pris dans le cadre du contrat de performance en ce qui concerne le paiement des factures et le règlement des arriérés, n'ont pas été respectés par l'Etat, causant un grand manque à gagner pour la société. Le cumul des impayés à fin 2022 se situe à 657 milliards de CDF.

La reprise des travaux de croisement des dettes en 2022, laisse néanmoins entrevoir l'engagement de l'Etat en ce qui concerne l'apurement des dettes.

Par ailleurs, le flou engendré par la non-adoption de l'ensemble des textes d'application de la loi relative à l'eau constitue une contrainte dans la mise en œuvre des actions de développement de la société, d'autant plus que cette loi a pour principale conséquence :

- la libéralisation du secteur ;
- le transfert de l'administration (la gestion) des ouvrages et autres infrastructures de l'Etat aux provinces qui abritent ces infrastructures.

Perspectives

Les perspectives de la REGIDESO s'articulent autour du plan de redressement qui comporte douze (12) chantiers dont les principaux portent sur le capital humain, l'organisation interne, la digitalisation, les outils de production et la structure financière.

Un business plan est en cours d'élaboration, afin de préciser les investissements prévus ainsi que le mode de financement retenu.

Tableau n° 25 : Budget 2023

En millions de CDF	Réalisé 2022	Budget 2023	Var. (%)
Budget d'exploitation			
Chiffre d'affaires	329 523	405 519	23,1%
Charges d'exploitation	396 247	202 639	-48,9%
Valeur ajoutée	185 147	224 994	21,5%
Excédent brut d'exploitation	41 193	87 336	112,0%
Résultat d'exploitation	-11 999	18 009	250,1%
Résultat financier	-3 948	-6 109	-54,7%
Résultat net	-24 270	7 845	132,3%

Source : REGIDESO

En 2023, la REGIDESO anticipe, au regard de l'exploitation de ses deux (2) nouvelles usines sur une année pleine, d'accroître son chiffre d'affaires de 23,1%. Cette croissance sera portée à la fois par une hausse du nombre d'abonnés, du volume d'eau produit et facturé.

S'agissant du volume considérable d'Eau Non Facturé, la société aspire à optimiser son réseau de distribution à travers le déploiement progressif des compteurs intelligents intégrés au sein de son système d'exploitation.

Cette progression du chiffre d'affaires couplée à une maîtrise des charges d'exploitation sur la période (-48,9%) permettra à la société de dégager un résultat net bénéficiaire de 7 845 millions de CDF à fin 2023.

La société devrait également être confrontée à certaines contraintes, notamment :

- les délais longs en ce qui concerne les procédures de passations de marchés publics ;
- la problématique liée aux fluctuations du cours du dollar US entraînant des pertes de change ;
- la faible disponibilité de l'énergie électrique fournie par la SNEL ;
- une fiscalité et parafiscalité contraignante pour l'activité de service public ;
- les encours d'impayés de l'Etat (657 milliards de CDF en 2022) ;
- la poursuite (bien que lente) de la réforme sur le secteur de l'eau.

ANNEXE 1 : BILAN (en CDF)

ACTIF	2018	2019	2020	2021	2022
Brevets, licences, logiciels	3 623 715 201	3 601 323 063	2 843 692 849	2 842 312 842	2 842 312 842
Immobilisations incorporelles	3 623 715 201	3 601 323 063	2 843 692 849	2 842 312 842	2 842 312 842
Terrains	35 419 705 886	35 506 387 043	35 622 859 243	35 716 036 175	35 781 836 175
Batiments	408 721 255 548	399 734 189 973	481 643 952 220	490 569 079 924	538 714 987 198
Installations et agencements	1 413 574 288 729	1 473 826 472 132	1 752 678 543 176	1 876 606 017 497	2 060 039 960 286
Matériel	77 492 558 765	74 593 092 655	80 492 702 958	74 544 393 441	74 548 604 096
Matériel de transport	2 503 833 954	2 661 055 846	7 233 410 934	6 019 463 744	5 689 757 580
Immobilisations corporelles	1 937 711 642 882	1 986 321 197 649	2 357 671 468 531	2 483 454 990 781	2 714 775 145 335
Avances & acomptes versés sur immob.	284 627 206	105 831 280	0	0	0
Titres de participations	1 133 885 992	1 153 854 692	1 425 385 574	1 397 451 874	1 340 175 568
Autres immobilisation financières	2 471 403 433	3 163 933 207	1 441 015 538	847 196 007	848 209 229
Immobilisations financières	3 605 289 425	4 317 787 899	2 866 401 112	2 244 647 881	2 188 384 798
TOTAL ACTIF IMMOBILISE	1 945 225 274 714	1 994 346 139 891	2 363 381 562 492	2 488 541 951 504	2 719 805 842 975
Matières premières et autres approv.	31 706 978 127	31 379 468 829	30 555 969 242	36 902 375 860	31 490 318 345
Stocks	31 706 978 127	31 379 468 829	30 555 969 242	36 902 375 860	31 490 318 345
Fournisseurs, avances versées	1 529 043 304	9 263 475 584	4 486 298 124	1 715 018 466	1 100 540 114
Clients	409 383 802 312	484 880 823 621	611 113 165 453	727 250 008 364	821 233 707 858
Autres créances	18 604 408 999	21 254 979 236	13 519 095 126	18 788 971 887	34 313 014 412
Créances et emplois assimilés	429 517 254 615	515 399 278 441	629 118 558 703	747 753 998 717	856 647 262 384
TOTAL ACTIF CIRCULANT	461 224 232 742	546 778 747 270	659 674 527 945	784 656 374 577	888 137 580 728
Valeurs à encaisser	851 803 212	154 495 378	129 461 979	165 506 934	191 976 292
Banques, chèques postaux, caisse	14 457 437 611	8 120 046 476	18 438 689 587	20 864 783 848	30 746 325 993
TOTAL TRESORERIE- ACTIF	15 309 240 823	8 274 541 854	18 568 151 566	21 030 290 782	30 938 302 285
Ecart de conversion-Actif	41 668 716 022	43 560 880 598	78 722 358 379	62 300 180 699	62 561 451 145
TOTAL GENERAL	2 463 427 464 302	2 592 960 309 613	3 120 346 600 380	3 356 528 797 562	3 701 443 177 133

PASSIF	2018	2019	2020	2021	2022
Capital	735 622 150 000	735 622 150 000	735 622 150 000	735 622 150 000	735 622 150 000
Capital par dotation	198 372 048 632	198 372 048 632	198 372 048 632	198 372 048 632	198 372 048 632
Ecart de réévaluation	983 415 653 030	983 415 653 030	1 247 133 968 330	1 307 322 136 978	1 435 734 968 589
Réserves libres	2 573				
Report à nouveau (+ ou -)	-398 743 595 493	-420 213 903 709	-480 698 149 235	-557 196 588 445	-546 934 756 407
Résultat net	-21 470 310 789	-60 484 245 526	-76 498 439 210	10 261 832 039	-24 269 979 508
Subventions d'investissement	392 933 404 812	479 971 745 475	660 214 390 303	796 725 837 947	920 731 841 348
Autres capitaux propres	392 933 404 812	479 971 745 475	660 214 390 303	796 725 837 947	920 731 841 348
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET RESSOURCES ASSIMILEES	1 890 129 352 765	1 916 683 447 902	2 284 145 968 820	2 491 107 417 151	2 719 256 272 654
Emprunts	20 534 147 851	20 402 033 068	22 770 446 460	22 567 710 030	22 412 561 014
Provisions fin. pr risques & charges	96 181 564 662	101 427 000 049	100 278 088 808	100 321 403 871	125 766 509 794
TOTAL DETTES FINANCIERES ET RESSOURCES ASSIMILEES	116 715 712 513	121 829 033 117	123 048 535 268	122 889 113 901	148 179 070 808
TOTAL RESSOURCES STABLES	2 006 845 065 278	2 038 512 481 019	2 407 194 504 088	2 613 996 531 052	2 867 435 343 464
Dettes circulantes HAO	41 535 683 351	57 921 188 076	68 610 866 253	35 955 603 064	34 035 717 808
Clients, avances reçues	2 910 388 393	3 900 923 537	7 144 344 748	6 250 857 650	3 315 334 185
Fournisseurs d'exploitation	111 290 870 952	127 269 715 581	162 767 970 091	171 517 720 057	191 376 178 232
Dettes fiscales et sociales	214 374 581 591	277 746 174 751	353 107 121 135	418 164 173 277	516 284 662 475
Autres dettes	9 868 444 720	7 909 504 722	10 263 565 044	14 875 068 268	17 053 839 015
Risques provisionnés	36 165 390 867	37 370 444 026	70 157 130 404	64 729 081 074	52 457 249 857
TOTAL PASSIF CIRCULANT	416 145 359 874	512 117 950 693	672 050 997 675	711 492 503 390	814 522 981 572
Banques, crédits de trésorerie	8 595 907 329	14 192 393 442	13 191 548 155	7 754 383 838	2 278 353 896
Banques, découverts	18 810 275 205	15 247 251 960	12 680 604 908	8 298 671 643	2 796 754 900
Banques, règlement en cours	2 605 939 371	3 403 273 809	98 746 881	366 343 629	0
TOTAL TRESORERIE -PASSIF	30 012 121 905	32 842 919 211	25 970 899 944	16 419 399 110	5 075 108 796
Ecart de conversion-Passif	10 424 917 243	9 486 958 687	15 130 198 672	14 620 364 007	14 409 743 301
TOTAL PASSIF	2 463 427 464 302	2 592 960 309 613	3 120 346 600 380	3 356 528 797 562	3 701 443 177 133

ANNEXE 2 : COMPTE DE RESULTAT (en CDF)

Compte de résultat	2018	2019	2020	2021	2022
Chiffre d'affaires	253 315 266 750	236 681 243 281	268 272 752 063	288 933 736 260	329 523 440 096
<i>dont Vente de produits fabriqués</i>	3 050 265 457	4 536 080 353	5 837 869 972	3 741 591 413	4 039 502 223
<i>dont Travaux, Services vendus</i>	249 408 869 019	231 213 176 678	261 410 476 028	283 979 636 028	324 515 764 065
<i>dont produits accessoires</i>	856 132 274	931 986 250	1 024 406 063	1 212 508 819	968 173 809
+Production immobilisée	754 463 670	1 527 085 384	288 307 420	365 410 618	693 390 953
+Subvention d'exploitation	9 440 577 508	17 836 911 308	18 816 138 402	14 287 453 808	11 971 596 234
+Autres produits	19 114 937 256	8 112 444 774	7 090 843 558	35 998 158 812	26 950 772 363
+Transfert de charges d'Exp.	2 870 458 020	2 280 515 807	1 737 004 524	2 668 413 221	2 037 907 136
-Autres achats	55 867 303 107	55 534 769 187	52 869 035 545	68 794 211 824	77 500 318 774
+/- Vraitaion de stocks	3 841 088 745	10 694 065 993	9 758 942 253	2 562 155 730	5 735 693 953
-Transport	3 266 937 955	2 872 279 397	1 973 667 080	2 993 505 513	2 651 068 373
-Services extérieurs	21 323 080 777	22 299 599 205	19 135 470 742	24 731 255 228	22 975 420 766
-Impôts et taxes	22 608 960 772	14 037 343 196	9 159 076 571	13 647 358 670	21 549 650 490
-Autres charges	44 442 693 220	36 566 308 631	81 628 889 392	47 836 228 648	55 617 862 195
Valeur Ajoutée	134 145 638 628	124 433 834 945	121 679 964 384	186 812 768 566	185 147 092 232
-Salaires et traitements	101 878 727 489	116 713 005 092	114 845 384 917	112 751 442 649	143 954 023 268
EBE	32 266 911 139	7 720 829 853	6 834 579 467	74 061 325 917	41 193 068 964
+Reprises sur amort. et prov.	23 116 804 976	24 521 159 665	24 665 174 198	24 964 776 083	13 071 613 039
-Dotation aux amort. et prov.	73 695 379 785	85 160 213 423	82 526 276 799	79 344 494 959	66 263 255 252
Résultat d'exploitation	-18 311 663 670	-52 918 223 905	-51 026 523 134	19 681 607 041	-11 998 573 249
+Produits financiers	455 799 111	2 558 785 485	1 497 099 839	5 013 935 305	370 731 127
Revenus financiers	455 799 007	2 558 785 485	1 497 099 839	5 013 935 305	370 731 127
-Charges financières	10 094 498 306	7 757 992 006	11 343 332 606	11 166 373 849	4 318 745 793
Frais financiers	9 036 025 565	7 618 406 646	10 708 771 358	11 107 675 139	4 284 157 521
Dotation aux amort et prov.	1 058 472 741	139 585 360	634 561 248	58 698 710	34 588 272
Résultat financier	-9 638 699 195	-5 199 206 521	-9 846 232 767	-6 152 438 544	-3 948 014 665
RCAI	-27 950 362 865	-58 117 430 426	-60 872 755 901	13 529 168 497	-15 946 587 915
Produits exceptionnels	9 004 893 711	0	0	1 583 912	57 528 043 173
Produits des cessions d'immo				1 583 912	4 158 161
Produits H.A.O	9 004 893 711				57 523 885 013
Charges exceptionnelles			12 942 955 787	379 583 007	55 962 910 169
Résultat H.A.O	9 004 893 711	0	-12 942 955 787	-377 999 095	1 565 133 004
IS	2 524 841 638	2 366 815 100	2 682 727 521	2 889 337 363	9 888 524 598
Résultat net	-21 470 310 792	-60 484 245 526	-76 498 439 209	10 261 832 039	-24 269 979 508

ANNEXE 3 : TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE (en CDF)

Tableau des flux de trésorerie	2018	2019	2020	2021	2022
Capacité d'AutoFinancement	30 166 736 657	294 393 592	-5 059 819 573	64 641 550 915	28 921 662 704
-Variation des stocks	-3 935 351 118	-327 509 298	914 088 837	-6 301 411 781	4 025 304 493
+Variation des créances	-98 524 711 335	-85 882 023 826	-171 911 667 686	-121 770 423 661	-274 625 480 884
+Variation du passif circulant	77 153 742 394	95 972 590 820	131 679 151 646	55 322 931 946	158 503 574 467
Variation du BF lié aux activités opérationnelles	-25 306 320 059	9 763 057 696	-39 318 427 203	-72 748 903 496	-112 096 601 924
A- Flux d'exploitation net (ou Flux provenant des activités d'exploitation ou Cash Flows)	4 860 416 598	10 057 451 288	-44 378 246 776	-8 107 352 581	-83 174 939 220
Acquisitions d'immobilisations incorporelles			23 740 778		
Acquisitions d'immobilisations corporelles	32 908 371 241	123 128 517 825	115 132 894 970	116 873 276 106	19 582 920 525
Acquisitions d'immobilisations financières			3 873 073 078	13 311 423	
Total flux de décaissements pour les investissements (I)	32 908 371 241	123 128 517 825	119 029 708 826	116 886 587 529	19 582 920 525
Produits de cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles					4 158 161
Cession d'immobilisations financières					
Total flux encaissés en provenance du désinvestissement (II)	0	0	0	0	4 158 161
B- Flux de Trésorerie en provenance des investissements (II-I)	-32 908 371 241	-123 128 517 825	-119 029 708 826	-116 886 587 529	-19 578 762 364
Augmentation de capital par apports nouveaux					
Subvention nouvelles obtenues en cours d'exercice	18 492 292 641	103 337 685 045	180 242 644 829	136 511 447 644	124 006 003 401
Total flux nets de financement par capitaux propres	18 492 292 641	103 337 685 045	180 242 644 829	136 511 447 644	124 006 003 401
Nouveaux emprunts de l'exercice - Moyen et Long terme	1 808 556 999	-407 774 401			
Dettes financières diverses acquises en cours d'exercice		275 659 617	330 903 755	496 132 516	
Total flux nets de financement par emprunts	1 808 556 999	-132 114 784	330 903 755	496 132 516	0
C- Flux de trésorerie provenant des activités de financement	20 300 849 640	103 205 570 261	180 573 548 584	137 007 580 160	124 006 003 401
Flux net de trésorerie (D = A-B+C)	-7 747 105 003	-9 865 496 276	17 165 592 982	12 013 640 050	21 252 301 817
Trésorerie nette en début d'année (1)	-6 955 776 079	-14 702 881 081	-24 568 377 358	-7 402 748 378	4 610 891 672
Trésorerie nette en fin d'année (2)	-14 702 881 081	-24 568 377 358	-7 402 748 379	4 610 891 672	25 863 193 489