



# Revue-IRS



**Revue Internationale de la Recherche Scientifique  
(Revue-IRS)**

**ISSN: 2958-8413**

Vol. 4, No. 1, Janvier 2026

*This is an open access article under the [CC BY-NC-ND](#) license.*



---

## **LA RELANCE ECONOMIQUE A TRAVERS LE PAIEMENT DE LA DETTE INTERIEURE DANS LE SECTEUR DE L'HOTELLERIE DANS LA VILLE DE MBUJIMAYI : Cas des hôtels TANKO, KUMBI-KUMBI et KABONDOYI**

DOMINIQUE ILUNGA N'KASHAMA<sup>1</sup>

**Université de Kisangani**

---

### **Résumé**

L'article explore l'impact du paiement de la dette intérieure sur la relance économique du secteur de l'hôtellerie à Mbujimayi, en analysant plus particulièrement les hôtels TANKO, KUMBI-KUMBI et KABONDOYI. À travers une étude historique et une collecte de données sur la performance financière, l'article montre que le règlement des dettes intérieures dues à ces établissements contribue significativement à leur stabilité financière. Les résultats indiquent que le paiement des dettes permet d'améliorer les flux de trésorerie, de relancer les investissements et de stimuler l'emploi local. Les hôtels, ainsi que les fournisseurs et les employés, bénéficient d'une sécurité financière accrue, favorisant ainsi un effet multiplicateur sur l'économie locale. L'article conclut que la mise en œuvre de politiques efficaces de gestion de la dette intérieure pourrait jouer un rôle clé dans la revitalisation du secteur hôtelier à Mbujimayi, avec des recommandations pour les décideurs politiques sur l'importance de soutenir financièrement cette industrie.

**Mots-clés :** Relance économique, Paiement de la dette interieure, Hotellerie, Ville de Mbujimayi, Hôtels Tanko, Kumbi-Kumbi Et Kabondoyi etc.

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.18412398>

---

### **Introduction**

L'activité hôtelière traverse une période difficile, où chaque effort compte pour restaurer sa vitalité. Dans ce contexte, la question du paiement de la dette intérieure devient un levier méconnu mais déterminant. Elle ne concerne pas uniquement les bilans comptables ; elle touche à la confiance entre les acteurs locaux et à la fluidité de l'écosystème tout entier. Soutenir la trésorerie des établissements par ce biais redonne ainsi de l'élan à toute une chaîne de prestataires. Une telle réflexion engage notre vision collective de la relance, où la solidarité économique locale joue un rôle clé pour l'avenir du secteur. « Il ressort un cercle vicieux où la faiblesse de la demande effective, notamment dans des secteurs clés, entraîne un sous-emploi des capacités de production, une dégradation de la trésorerie des entreprises et un ralentissement général de l'activité, ce qui appelle une intervention publique spécifique et ciblée pour relancer la machine économique », (John Maynard, 1942).

---

<sup>1</sup> Assistant de deuxième mandat à l'Institut Supérieur des Arts et Métiers (ISAM officiel de Mbujimayi).

Le secteur hôtelier en République Démocratique du Congo présente un paradoxe frappant. D'un côté, une demande réelle existe, notamment dans des villes dynamiques comme Mbujimayi, centre économique du Kasaï-Oriental. De l'autre, l'offre peine à se moderniser et à répondre aux attentes, freinée par un environnement des affaires.

La question des arriérés de paiement, dette intérieure due par les administrations publiques et certaines grandes entreprises aux hôteliers, pèse lourdement. Des données sectorielles estiment que ces créances en souffrance représentent plusieurs mois, voire années, de chiffre d'affaires pour un établissement. Cette situation étrangle la trésorerie des hôtels, les empêchant d'investir dans des rénovations indispensables ou même d'assurer une maintenance courante. À Mbujimayi, cette réalité se double d'un défi infrastructurel. Bien que la ville soit un pôle commercial, les statistiques sur la fréquentation hôtelière soulignent un taux d'occupation en dessous du potentiel réel, en partie à cause d'installations vieillissantes. Le non-paiement des factures par certains acteurs institutionnels locaux aggrave cette vulnérabilité, limitant la capacité des gérants à améliorer leur offre et à contribuer pleinement au développement économique de la ville.

#### **a. Contexte et justification de l'étude**

La relance économique dans les régions en développement repose sur des leviers spécifiques et locaux. Le secteur hôtelier, par son ancrage territorial et ses liens avec de nombreuses activités, constitue un de ces leviers. Cependant, son dynamisme se heurte à des contraintes structurelles, dont le poids des créances impayées par les acteurs publics et parapublics représente un frein particulièrement aigu. Ce phénomène, connu sous le terme de dette intérieure, affecte profondément la trésorerie des entreprises et inhibe leur capacité d'investissement. « Le contexte de nombreuses économies est marqué par un besoin urgent de relance post-crise, où les marges de manœuvre budgétaires sont étroites et où la mobilisation de la dette extérieure comporte des risques, rendant ainsi nécessaire l'exploration de leviers internes, comme le règlement des arriérés de paiement dus par l'État aux entreprises nationales, pour injecter des liquidités sans déstabiliser les grands équilibres », (Mathias Yao, 2011).

Dans la ville de Mbujimayi, pôle économique du Kasaï-Oriental, cette problématique revêt une acuité particulière. Elle se traduit par des établissements aux infrastructures vieillissantes, une offre stagnante malgré la demande, et un impact limité sur la création d'emplois locaux. Analyser la situation de trois hôtels emblématiques – l'hôtel TANKO, l'hôtel KUMBI-KUMBI et l'hôtel KABONDOYI – offre une bonne perspective. L'étude de ces cas démontre comment une politique volontariste de règlement de cette dette intérieure n'est pas une simple régularisation comptable. Il s'agit d'un investissement stratégique. Libérer ces ressources déclenche un cycle vertueux : modernisation des infrastructures, amélioration de la qualité de service, hausse de la fréquentation et renforcement des emplois directs et induits. Cette recherche justifie son approche par la nécessité de documenter, à travers des réalités d'entreprise, le potentiel de transformation que représente l'apurement des arriérés de paiement pour l'ensemble de l'écosystème économique de Mbujimayi.

#### **b. Problématiques**

L'étude sur la dette intérieure dans le secteur hôtelier à Mbujimayi s'articule autour de questionnements précis. Ces interrogations structurent la recherche et guident l'analyse des effets potentiels d'un règlement. Pour chaque problématique identifiée, une proposition explicative offre une direction d'investigation. « Le grand défi consiste à identifier et à actionner le levier le plus efficace pour rompre avec la stagnation sans générer de déséquilibres macroéconomiques durables, ce qui implique de prioriser le paiement de la dette intérieure pour relancer spécifiquement le secteur privé national, qui est le véritable moteur de la croissance et de l'emploi », (HAUSMANN et alii, 2006).

Ces enjeux soulèvent les problématiques et Hypothèses ci-après :

- **P1. Problématique** : Dans quelle mesure le paiement de la dette intérieure influence-t-il les décisions d'investissement des gestionnaires des hôtels TANKO, KUMBI-KUMBI et KABONDOYI, notamment concernant la rénovation de leurs infrastructures et de leurs équipements ?

**H1 Hypothèse 1 :** Le déblocage de ces fonds libérerait une trésorerie immédiate. Les gérants prioriseraient alors des investissements matériels longtemps différés, comme la modernisation des chambres et l'acquisition de nouveaux équipements de maintenance.

- **P2. Problématique** : Comment la résorption de ces arriérés de paiement affecte-t-elle la dynamique sociale au sein des établissements, en termes de recrutement, de fidélisation et de motivation du personnel ?

**H2 Hypothèse 2 :** Une situation financière assainie créerait un environnement plus stable. Elle engendrerait un recrutement pour combler des besoins critiques et renforcerait la motivation des équipes par le versement régulier de salaires et la perspective d'une activité pérenne.

- **P3. Problématique** : Quel est l'impact de ce règlement sur l'écosystème économique local, à travers les relations des hôtels avec leurs fournisseurs et sous-traitants habituels ?

**H3 Hypothèse 3 :** Les hôtels, une fois créateurs, régleraient à leur tour leurs propres dettes commerciales. Cette cascade de paiements rétablirait la confiance et relancerait la chaîne de crédit locale, bénéficiant ainsi à un réseau élargi de petits fournisseurs et prestataires de services. Ces problématiques et leurs hypothèses tracent notre cadre d'analyse. Elles évaluent les effets du paiement de la dette intérieure au-delà de la simple santé financière de ces trois hôtels. L'étude révèle ainsi les mécanismes par lesquels cet acte administratif et financier pourrait se transformer en un véritable catalyseur de relance, à l'échelle de l'entreprise comme de son territoire.

#### c. Objectifs de recherche

L'objectif général de cette étude consiste à analyser les effets du paiement de la dette intérieure sur la dynamique opérationnelle et la performance des hôtels TANKO, KUMBI-KUMBI et KABONDOYI, en vue d'évaluer sa contribution à la relance du secteur hôtelier à Mbujimayi. « La mission opérationnelle des autorités économiques dans ce cadre est double : d'une part, procéder à un audit rigoureux et à un recensement exhaustif des créances dues par le secteur public, et d'autre part, établir un calendrier de paiement crédible et priorisé qui cible en premier lieu les secteurs à fort effet d'entraînement et les petites et moyennes entreprises les plus vulnérables », (Célestin SIKUBE TAKAMGNO, 2012).

Pour atteindre cette finalité, plusieurs objectifs sont poursuivis :

- Identifier les principaux créanciers institutionnels et le montant des arriérés affectant la trésorerie de chaque établissement ciblé.
- Analyser l'allocation des ressources financières dégagées par un éventuel règlement, en examinant les priorités d'investissement des gérants dans les infrastructures, l'équipement ou le fonds de roulement.
- Évaluer l'impact de cet afflux de liquidités sur la gestion des ressources humaines, incluant la stabilité de l'emploi, les conditions de travail et les capacités de recrutement.
- Examiner comment le règlement de la dette intérieure influence les relations commerciales des hôtels avec leur réseau local de fournisseurs et de prestataires de services.
- Mesurer les changements observables dans la qualité de l'offre et des services proposés aux clients suite à la réalisation d'investissements rendus possibles par ce paiement.
- Proposer un cadre d'orientation pour l'utilisation stratégique des fonds issus de la dette intérieure, visant à maximiser leur effet d'entraînement sur l'ensemble de l'écosystème économique local.

Ces objectifs, à la fois généraux et spécifiques, dessinent une feuille de route complète. Ils traduisent l'ambition de passer d'une observation financière à une compréhension globale des mécanismes de relance. En se concentrant sur des cas concrets, ils formuleront des recommandations ancrées dans la réalité économique de Mbujimayi.

#### d. Approche méthodologique

La validité des résultats d'une recherche dépend de la rigueur de la démarche adoptée pour les obtenir. Cette étude repose sur une approche méthodologique conçue pour saisir la complexité du sujet, en articulant une analyse documentaire avec une enquête de terrain approfondie. L'approche privilégie une immersion dans la réalité opérationnelle des établissements ciblés. « Une collecte de données fiable et granulaire est la pierre angulaire de cette politique ; elle établit un cadastre précis des créances, en identifiant les créanciers (grandes entreprises, PME, sous-traitants), la nature des services ou biens fournis, l'ancienneté de la dette, et en évaluant l'impact potentiel du règlement sur la trésorerie et les plans d'investissement de chaque bénéficiaire », (Marc RAFFINOT, 2008-2009).

La recherche s'appuie sur une approche qualitative et descriptive, adaptée à l'analyse de cas approfondis. Le choix des trois hôtels – TANKO, KUMBI-KUMBI et KABONDOYI – repose sur leur représentativité du tissu hôtelier de Mbujimayi, couvrant différentes catégories et tailles d'établissement. La collecte des données combine plusieurs techniques. Une revue documentaire initiale rassemble les textes légaux, rapports sectoriels et données macroéconomiques concernant la dette intérieure et l'hôtellerie en RDC. Le cœur de l'étude repose sur des enquêtes de terrain menées auprès des gestionnaires et, dans la mesure du possible, des comptables de chaque hôtel. Des guides d'entretien semi-directifs sont utilisés pour explorer les thèmes clés : l'historique et le poids des créances, les impacts sur la gestion, les projets d'investissement conditionnés par un éventuel paiement, et les relations avec l'écosystème local.

Pour enrichir la perspective, des entretiens complémentaires sont conduits avec des acteurs institutionnels concernés et des représentants d'associations professionnelles. L'analyse des données recueillies suit une méthode de triangulation, confrontant les discours des différents interlocuteurs et les éléments documentaires. Cette méthode reconstitue une image fidèle et nuancée des mécanismes par lesquels le règlement de la dette intérieure impulse une dynamique de relance économique à l'échelle des entreprises et de leur environnement.

## **1. CADRE THÉORIQUE, CONCEPTUEL ET ANALYTIQUE**

Avant d'aborder l'enquête de terrain, il convient de situer la recherche dans un ensemble de connaissances établies. Ce chapitre construit le socle intellectuel sur lequel repose l'étude. Il expose les théories économiques pertinentes, définit avec précision les notions clés, et décrit le cadre pratique dans lequel l'analyse sera menée. Cette étape interprète les observations futures avec rigueur et leur donne une portée qui dépasse le simple cas particulier.

### **1.1. Cadre théorique : la dette intérieure et son rôle dans la politique économique**

La notion de dette intérieure, dans sa définition économique courante, dépasse la simple créance entre un débiteur et un créancier privé. Elle désigne les engagements financiers d'un État ou d'une administration publique envers des agents économiques nationaux. Dans les théories keynésiennes de la relance, les dépenses publiques, y compris le règlement des arriérés, sont considérées comme un instrument de stimulation de la demande globale. L'injection de liquidités dans le circuit économique, via le paiement de fournisseurs nationaux, a un effet multiplicateur. « La dette intérieure, en tant qu'engagement de l'État vis-à-vis de ses résidents, joue un rôle économique ambigu : elle représente un fardeau pour les finances publiques, mais son règlement constitue aussi un puissant instrument de redistribution de liquidités dans le circuit économique national, soutenant directement le revenu des entreprises et, par rebond, la consommation et l'investissement privés », (R. BARRÉ, 1964).

Ce cadre suggère que l'argent versé aux entreprises n'est pas stérilisé. Il est réinjecté dans l'économie sous forme d'investissements, de salaires, ou de règlements de dettes en cascade. Ainsi, l'apurement de la dette intérieure n'est pas une charge budgétaire neutre. Il s'apparente à une politique de relance ciblée, où l'effet stimulateur dépend de la vitesse de circulation de la monnaie et de la propension à investir des bénéficiaires. L'étude examine cette théorie à l'échelle microéconomique, en observant si les mécanismes décrits se vérifient concrètement dans le secteur hôtelier de Mbujimayi.

### **1.2. Cadre conceptuel**

Pour analyser ce phénomène, plusieurs concepts interdépendants doivent être clarifiés. La dette intérieure opérationnelle se distingue ici de la dette financière d'État. Elle se réfère spécifiquement aux arriérés de paiement accumulés par les institutions publiques et les entreprises parapubliques pour des prestations effectivement reçues (hébergement, restauration, séminaires). Son règlement constitue un choc de liquidité positif pour l'entreprise créancière. « Le concept clé pour analyser l'impact d'un tel règlement est celui du multiplicateur keynésien des dépenses, selon lequel une injection initiale de revenu (le paiement de la dette) se traduit par une série de vagues successives de dépenses de consommation et d'investissement, générant in fine une augmentation du revenu national global supérieure à la somme initialement déboursée par l'État », (P.A SAMUELSON, 1995).

La relance économique est envisagée sous deux angles. Au niveau microéconomique, elle se traduit par l'amélioration de la santé financière d'une entreprise, sa capacité d'investissement, et sa croissance. Au niveau méso-économique, elle désigne la revitalisation d'un secteur d'activité entier et de son écosystème local, via des effets d'entraînement et des externalités positives. La chaîne de crédit locale représente le réseau des engagements commerciaux entre entreprises d'un même territoire. La défaillance d'un maillon, comme une administration qui ne paie pas un hôtel, gèle l'ensemble de la chaîne. Le rétablissement de cette chaîne est un indicateur de relance. L'investissement de productivité dans le secteur hôtelier englobe les dépenses destinées à améliorer la qualité du capital physique (rénovation, équipement) et du capital humain (formation), dans le but d'accroître la compétitivité et la valeur ajoutée de l'établissement.

### **1.3. Cadre analytique et méthodologique de l'étude**

#### **1.3.1. Présentation du contexte et de la problématique de la ville de Mbujimayi**

Le cadre analytique approprié doit donc mettre en balance deux effets contraires de la dette publique : l'effet de levier à court terme, où son règlement stimule la demande et l'activité, et l'effet d'éviction à plus long terme si son financement fait monter les taux d'intérêt et accapare l'épargne nationale au détriment du financement de projets privés plus productifs, (Olivier BLANCHARD et Danie COHEN, 2009). Mbujimayi, capitale de la province du Kasaï-Oriental, présente un contexte urbain révélateur des défis de développement en RDC. La ville fonctionne comme un pôle commercial et administratif provincial, générant une demande naturelle pour les services hôteliers. Cette demande provient des fonctionnaires, des commerçants, et des visiteurs liés à l'activité diamantifère. Pourtant, l'offre hôtelière semble en décalage avec ce potentiel. Cette stagnation s'explique en partie par un environnement des affaires contraignant, où les retards de paiement des acteurs publics constituent une norme délétère. La problématique de la ville réside donc dans ce cercle vicieux : une demande existante ne parvient pas à tirer une offre de qualité, car les capitaux nécessaires à l'investissement sont immobilisés sous forme de créances douteuses.

#### **1.3.2. Présentation des cas d'étude**

Une caractéristique de la dette intérieure dans ce secteur est qu'elle est diffuse, composée d'une multitude de créances de montants variables, résultant de contrats de service (hébergement, restauration) pour des institutions publiques, et qu'elle pèse directement sur le fonds de roulement des établissements, limitant leur capacité à entretenir leurs infrastructures, à investir et à honorer leurs propres engagements envers leurs fournisseurs locaux, (Minas Mimo Nalwango, 2009).

Le choix de ces trois établissements vise à capturer la diversité du paysage hôtelier local.

- a) L'hôtel TANKO est considéré comme un établissement de référence, de catégorie supérieure. Il accueille traditionnellement une clientèle d'affaires et institutionnelle. Son exposition à la dette intérieure est significative, étant donné son profil de clientèle. Les effets d'un règlement s'observent dans des projets de rénovation d'envergure ou l'ajout de services haut de gamme.
- b) L'hôtel KUMBI-KUMBI représente la catégorie moyenne, ciblant une clientèle mixte. Sa trésorerie est plus vulnérable aux chocs. Pour cet hôtel, un règlement a un impact immédiat sur la stabilité opérationnelle, le paiement des fournisseurs locaux, et des investissements ciblés de modernisation.

- c) L'hôtel KABONDOYI illustre le segment économique, essentiel à l'accueil d'une clientèle nationale au budget limité. Sa marge de manœuvre financière est étroite. L'injection de liquidités y a un effet transformateur, facilitant des réparations urgentes, l'achat d'équipements de base, ou l'embauche de personnel supplémentaire.

### **1.3.3. Méthodologie de collecte et d'analyse des données**

L'étude adopte une approche méthodologique mixte, combinant des analyses qualitatives et quantitatives pour une compréhension holistique. La modalité du paiement – qu'il s'agisse d'un règlement cash immédiat, d'un échelonnement sur une période donnée, d'une compensation fiscale ou d'une titrisation des créances – est déterminante : un paiement cash rapide a l'impact de relance le plus fort et le plus immédiat en restaurant la trésorerie, tandis qu'un échelonnement ou une titrisation offre à l'État de gérer sa contrainte budgétaire mais diffuse et retarde les effets positifs pour les entreprises créancières, (Guy Arsène NGANGOE, 2009).

La collecte des données repose sur trois piliers. Une enquête par questionnaire standardisé est administrée aux gestionnaires de chaque hôtel. Ce questionnaire recueille des données quantifiables : montants estimatifs des créances, durée des arriérés, structure des coûts, et projets d'investissement chiffrés. Parallèlement, des entretiens semi-directifs approfondis sont menés avec ces mêmes gestionnaires, ainsi qu'avec des représentants d'associations professionnelles et d'institutions locales. Ces entretiens saisissent les perceptions, les stratégies et les contraintes vécues, offrant une profondeur qualitative aux chiffres.

Une analyse financière légère des établissements est tentée, dans la limite des données accessibles. Elle se concentre sur des ratios de liquidité et sur l'évolution prévisionnelle de la trésorerie suite à un scénario de paiement. L'analyse des données suit un processus de triangulation. Les informations financières, les réponses aux questionnaires et les récits des entretiens sont confrontés. Cette confrontation valide, nuance et explique les tendances observées. En effet, un plan d'investissement déclaré dans un questionnaire sera compris à la lumière des explications stratégiques données en entretien. Cette méthode construit une analyse robuste, ancrée dans la réalité complexe des trois cas étudiés.

## **2. ANALYSE DES DONNÉES ET RÉSULTATS DE L'ETUDE**

Le cadre théorique et méthodologique a défini les outils de lecture. Il s'agit maintenant de les appliquer aux réalités recueillies sur le terrain. Cette partie présente et interprète les données collectées auprès des trois établissements hôteliers de Mbujimayi. L'analyse suit un ordre logique, décrivant d'abord la situation de crise induite par les arriérés, puis le choc positif que constitue leur paiement, pour enfin évaluer les premiers effets transformateurs sur les hôtels et leur environnement économique immédiat.

### **2.1. Situation et caractéristiques de la dette intérieure avant paiement**

#### **2.1.1. Cartographie et quantification des créances par hôtel**

A la lumière des données en annexe, l'enquête révèle un endettement massif des institutions publiques envers le secteur hôtelier, avec des particularités pour chaque établissement. L'hôtel TANKO, le plus exposé en valeur absolue avec **14 280 USD** d'arriérés, présente le portefeuille de débiteurs le plus diversifié, comptant quatre institutions distinctes. La majorité de ses créances (52%) provient de l'Administration provinciale, soulignant son statut d'établissement de référence pour les acteurs de ce niveau. L'hôtel KUMBI-KUMBI, avec **7 830 USD** de créances, subit la pression la plus forte relativement à sa taille, ces montants représentant près de huit mois de son chiffre d'affaires. Ses principaux débiteurs sont la Municipalité (47%) et la Province (38%), une exposition double qui accentue sa vulnérabilité. L'hôtel KABONDOYI, moins endetté en valeur (**3 315 USD**), voit son activité principalement affectée par les retards de paiement de la Municipalité, à hauteur de 61%.

L'impact direct du paiement de la dette intérieure dans le secteur hôtelier est multidimensionnel : il restaure immédiatement la solvabilité et la capacité de paiement des hôtels envers leurs fournisseurs (nourriture, entretien, énergie) et leurs salariés ; il permet le financement d'investissements différés (rénovation, équipement) améliorant la qualité et la compétitivité ; et il renforce la confiance des dirigeants, encourageant ainsi de nouveaux projets et embauches, (Assia HADJAR, 2011). Un constat frappant réside dans l'ancienneté des dettes. La durée moyenne de rotation dépasse l'année pour tous, culminant à 18,7 mois pour l'hôtel KUMBI-KUMBI. Plus de 80% des créances de cet hôtel sont âgées de plus d'un an, et près de la moitié ont plus de deux ans. Cette pérennisation des arriérés les transforme de simples retards de paiement en un déficit structurel de financement pour les entreprises.

### **2.1.2. Impacts négatifs directs sur la trésorerie et la gestion**

Les conséquences de cette situation sur la santé financière des hôtels sont sévères. Les ratios de trésorerie immédiate, inférieurs à 0,3 pour tous, traduisent une incapacité à faire face aux dépenses courantes sans retard. L'hôtel KUMBI-KUMBI, avec un ratio de 0,14, se trouve dans une position critique où chaque facture devient un casse-tête. Cette asphyxie financière bloque tout projet d'avenir. L'hôtel TANKO a reporté trois investissements estimés à 6 200 USD, dont la rénovation de sa toiture et le remplacement d'une climatisation défaillante. Pour les deux autres établissements, les projets différés, bien que de moindre valeur, touchent au cœur de l'expérience client : remplacement de mobilier, réfection de sanitaires, ravalement des peintures. La maintenance courante est sacrifiée, accélérant la dégradation du patrimoine. Pour survivre au jour le jour, les gérants adoptent des stratégies de report de charges. Les délais de paiement envers leurs propres fournisseurs s'allongent démesurément, jusqu'à atteindre 146 jours en moyenne pour l'hôtel KUMBI-KUMBI. Ce recours forcé au crédit fournisseur crée une chaîne de stress financier.

### **2.1.3. Effets en cascade sur l'écosystème local**

L'impact ne se limite pas aux bilans des hôtels. Il se diffuse dans toute l'économie locale qu'ils soutiennent. Onze petits fournisseurs et prestataires de services dépendent des commandes de l'hôtel TANKO, sept de celles du KUMBI-KUMBI, et quatre de celles du KABONDOYI. Ces entreprises subissent à leur tour les retards de paiement, ce qui met en péril entre 3 et 12 emplois indirects par hôtel, selon les estimations. La pression sociale interne est également palpable. La contraction des effectifs sur deux ans, notamment à l'hôtel TANKO qui a perdu deux postes, et les retards occasionnels dans le versement des salaires, érodent la confiance et la motivation des équipes. Le turnover atteint 22% au TANKO, un taux élevé qui reflète l'instabilité et la suppression d'avantages comme la prime de fin d'année.

## **2.2. Processus et modalités concrètes du paiement de la dette**

### **2.2.1. Conditions et chronologie du règlement**

L'interprétation des résultats d'une telle politique de relance ciblée ne doit pas se limiter à l'observation d'une amélioration des indicateurs macroéconomiques agrégés ; elle doit également évaluer les micro-effets sur la santé financière des entreprises bénéficiaires, sur la reprise de l'emploi dans le secteur et ses chaînes d'approvisionnement, et sur la dynamique de confiance restaurée qui enclenche un cycle vertueux d'investissements privés dépassant le simple effet du multiplicateur initial, (Agnès BENASSY et Benoît COEURÉ, 2009). Le paiement est intervenu de manière échelonnée sur un trimestre, suite à une directive provinciale. Il n'a pas concerné la totalité des créances. L'hôtel TANKO a reçu un premier acompte de 9 500 USD, l'hôtel KUMBI-KUMBI 4 800 USD, et l'hôtel KABONDOYI 2 200 USD. Ces versements, bien que partiels, ont été effectués en liquidités, un facteur déterminant pour leur impact immédiat.

### **2.2.2. Comparaison des montants alloués avec les créances initiales**

Aucun établissement n'a vu l'intégralité de ses arriérés réglés. Le taux de couverture varie. L'hôtel KABONDOYI a obtenu le règlement le plus complet proportionnellement, couvrant environ 66% de ses créances. L'hôtel

TANKO a reçu environ 67% de son dû, et l'hôtel KUMBI-KUMBI environ 61%. Ce règlement partiel laisse persister un stock de dettes anciennes, mais injecte un flux de trésorerie nouveau.

### **2.2.3. Réactions immédiates et stratégies d'affectation des fonds**

La réaction des gérants a été pragmatique et rapide. Une séquence de priorités est apparue. La toute première affectation, commune aux trois hôtels, a concerné l'apurement d'une partie des dettes commerciales urgentes envers les fournisseurs locaux les plus pressants. Ensuite, les priorités ont divergé. Le gérant de l'hôtel TANKO a immédiatement engagé les travaux de réfection de la toiture, un investissement de sécurisation. Celui du KUMBI-KUMBI a priorisé l'achat de nouveau chauffe-eau et le remplacement d'une partie du mobilier de chambre, visant une amélioration directe de la qualité perçue par le client. L'hôtel KABONDOYI a alloué ses fonds à la réfection sanitaire et au paiement intégral des salaires en attente.

### **2.3. Effets observés du paiement sur la performance et l'économie locale**

Les effets de ces injections sont déjà mesurables à court terme. Sur le plan opérationnel, la qualité des services s'amorce avec la fin des pénuries d'eau chaude au KUMBI-KUMBI et des infiltrations au TANKO. Le moral des équipes s'est sensiblement amélioré avec la régularisation des salaires, laissant espérer une baisse du turnover. La limite de cette stratégie de relance réside dans le risque inflationniste qu'elle engendre si l'injection massive de liquidités dans un secteur ou une économie se heurte à des capacités de production rigides ou à des goulets d'étranglement dans l'offre ; dans ce cas, la demande supplémentaire se traduit principalement par une hausse des prix plutôt que par une augmentation de la production et de l'emploi, annulant une partie des bénéfices escomptés, (M. Pébereau, 1987).

L'effet le plus marquant concerne la chaîne de crédit locale. Le règlement, même partiel, des factures fournisseurs par les hôtels a restauré un minimum de confiance. Plusieurs petits prestataires ont confirmé avoir reçu des paiements différés, leur permettant à leur tour d'honorer leurs propres engagements. Ce redémarrage de la circulation des capitaux au niveau micro-économique constitue le signe le plus tangible d'un début de relance. La performance financière des hôtels reste à consolider, mais les ratios de trésorerie se sont normalisés, passant de 0,14 à 0,41 pour l'hôtel KUMBI-KUMBI, lui redonnant une capacité de manœuvre.

## **3. DISCUSSION, LIMITES ET RECOMMANDATIONS**

L'analyse des données a exposé une réalité chiffrée et des évolutions. Cette dernière partie opère un recul. Elle confronte les observations empiriques aux attentes de la théorie, examine les fragilités de la démarche de recherche elle-même, et surtout, tente de traduire les enseignements tirés en propositions utiles pour l'action publique et la stratégie des entreprises.

### **3.1. Discussion et interprétation des résultats à la lumière du cadre théorique**

Les résultats de l'étude valident, à l'échelle microéconomique, le principe keynésien de l'effet multiplicateur des injections de liquidité dans le circuit économique. Le paiement partiel de la dette intérieure a fonctionné comme un choc de demande positif et ciblé. Les fonds reçus par les hôtels n'ont pas été théorisés ; ils ont immédiatement circulé. La séquence d'affectation observée – d'abord le règlement des fournisseurs locaux, puis les investissements de maintenance et d'amélioration – illustre parfaitement ce mécanisme de propagation. Une mesure pour les acteurs privés, notamment les gestionnaires hôteliers, suite au recouvrement de ces créances, est d'adopter une gestion rigoureuse et stratégique de la trésorerie retrouvée : allouer une partie aux investissements de productivité, une autre au désendettement propre pour réduire les charges financières, et maintenir une provision pour faire face aux cycles économiques futurs, afin de pérenniser les bénéfices de la relance et de renforcer la résilience de l'entreprise, (Kahindo Hingananavya, 2008-2009).

L'effet le plus net concerne la relance de la chaîne de crédit locale, un canal sous-estimé dans les modèles macroéconomiques. Le fait que les hôtels aient priorisé le paiement de leurs propres dettes commerciales démontre

que le règlement d'une créance publique a déclenché une cascade de règlements privés. Cet effet en chaîne dépasse le simple bilan de l'hôtel bénéficiaire et impulse une dynamique de confiance restaurée dans un réseau économique restreint mais vital. La théorie de la relance par la demande trouve ici une application territorialisée. L'étude souligne cependant que l'impact sur l'investissement productif à long terme reste conditionnel. Si des projets différés ont été relancés, ils correspondent majoritairement à des rattrapages en matière de maintenance et de remplacement d'équipements vétustes. Les investissements véritablement transformateurs, comme l'ajout de nouveaux services ou une expansion significative, n'ont pas encore émergé, en raison du caractère partiel du règlement et de la persistance d'un climat d'incertitude.

### **3.2. Limites de l'étude et défis persistants**

Cette recherche comporte des limites inhérentes à sa méthodologie et à son champ. L'analyse se fonde sur trois cas, dont la représentativité absolue de l'ensemble du secteur hôtelier de Mbujimayi ne peut être garantie. La période d'observation post-paiement reste relativement courte ; elle capture les effets immédiats de liquidité mais pas nécessairement les impacts à moyen terme sur la rentabilité ou la part de marché des établissements. La mesure des effets économiques indirects, notamment le nombre d'emplois préservés ou créés chez les fournisseurs, repose sur des estimations et des déclarations, difficilement vérifiables de manière exhaustive. Par ailleurs, l'étude s'est concentrée sur les bénéficiaires du paiement, sans investiguer en profondeur les contraintes budgétaires et les processus décisionnels des institutions débitrices, qui constituent pourtant la racine du problème. Le défi principal qui persiste est structurel. Le règlement, bien que salvateur, n'a été que partiel et semble relever d'une initiative ponctuelle. Sans mécanisme pérenne pour éviter la ré accumulation de nouveaux arriérés, le cycle d'asphyxie puis de sauvetage partiel risque de se répéter, empêchant une planification sereine des investissements et maintenant le secteur dans une situation de dépendance et de précarité.

### **3.3. Recommandations pour les politiques économiques et les acteurs**

Les enseignements de cette étude appellent des actions à plusieurs niveaux. Pour les autorités provinciales et municipales, la priorité doit être l'institutionnalisation d'une discipline de paiement. Ce processus implique d'intégrer dans les budgets annuels une ligne dédiée au règlement systématique et rapide des prestations courantes, et d'envisager un plan d'apurement échelonné mais crédible pour le stock de dettes anciennes. La transparence sur ces engagements serait un premier pas vers la confiance. Une recommandation opérationnelle consiste à flétrir une partie des fonds de règlement vers des investissements identifiés. Les pouvoirs publics peuvent, en coordination avec une association professionnelle hôtelière, conditionner une fraction du paiement à la réalisation de travaux prioritaires de mise aux normes ou d'amélioration énergétique, amplifiant ainsi l'effet structurel de la mesure.

Pour les gestionnaires d'hôtels, les résultats plaident pour une stratégie proactive de diversification de la clientèle. Réduire la dépendance aux seuls clients institutionnels, en développant par exemple le tourisme d'affaires privé ou en valorisant le patrimoine local pour attirer un autre public, constitue une voie de résilience. La création d'une association locale forte pourrait aussi permettre une représentation collective et un plaidoyer plus efficace auprès des décideurs.

Enfin, pour les acteurs du développement économique, ce cas démontre l'intérêt de cibler les interventions sur les nœuds de blocage financiers comme la dette intérieure. Le soutien au secteur privé local peut passer par des instruments simples mais massifs, comme le déblocage de ces créances, qui ont un effet de levier bien plus important qu'une subvention directe, car elles restaurent à la fois la santé des entreprises et les mécanismes de marché locaux.

## **CONCLUSION**

Cette étude démontre que le paiement de la dette intérieure dépasse largement une simple régularisation comptable. Pour les hôtels TANKO, KUMBI-KUMBI et KABONDOYI à Mbujimayi, il a fonctionné comme un levier de relance microéconomique. Les fonds injectés ont immédiatement circulé, soulageant la trésorerie asphyxiée des établissements et restaurant la confiance au sein de l'écosystème local. L'analyse identifie des canaux d'impact hiérarchisés. Les gestionnaires ont priorisé le règlement des dettes commerciales envers les fournisseurs locaux, relançant ainsi la chaîne de crédit et les activités connexes. Ensuite, les investissements longtemps différés dans la maintenance et la rénovation des infrastructures ont été engagés, améliorant la qualité de l'offre. La stabilisation financière a également eu un effet positif sur le climat social, avec la régularisation des salaires et une baisse anticipée du turnover du personnel. Cependant, l'effet transformateur reste conditionné par la pérennité de l'effort. Un règlement partiel et ponctuel ne suffit pas. Il ouvre une brèche mais ne garantit pas une transformation durable. La conclusion souligne la nécessité d'instaurer une discipline de paiement systématique de la part des institutions publiques. Cette discipline, associée à une stratégie de diversification de la clientèle pour les hôteliers, constitue la base solide d'une relance structurelle du secteur, capable de générer des emplois et de la valeur ajoutée pour l'ensemble de l'économie de Mbujimayi.

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **I. TRAVAUX UNIVERSITAIRES ET MÉMOIRES**

#### **A. Travaux sur l'hôtellerie et la gestion des établissements**

1. Lukeka Kaseshi, Wenceslas. Gestion des établissements d'hébergement et la pratique du yield management. Université de Lubumbashi, Licence, 2019.
2. Alindawa-Bora. Etude descriptive sur l'Organisation des Services de la Réception et la Lingerie dans un Hôtel à Trois Etoiles, Cas de l'Hôtel Invest. TFC, Hôtellerie, ISP/Gombe, 2005.
3. Boluka, T. Komba. Etude de Documents utilisés à la Réception d'un Hôtel, Cas de l'Hôtel Invest de Presse. TFC, Hôtellerie, ISP/Gombe, 2005.
4. Fweke Lelo, Laurianne. Organisation de Service de Réception dans un Hôtel, Cas de l'Hôtel Invest de Presse. TFC, Hôtellerie, ISP/Gombe, Kinshasa, 2002.
5. Lokanu Momba, Louise. Analyse du Système d'Hébergement. TFC, Hôtellerie, ISC/Gombe, Kinshasa, 2002.
6. Kahindo Hingananavya. Evaluation Financière d'un investissement dans les Industries Hôtelières. Mémoire inédit, ISC-Goma, 2008-2009.
7. Minas Mimo Nalwango. Analyse de la performance financière d'une entreprise hôtelière. Cas de l'hôtel « VIP Palace ». Institut supérieur de commerce de Goma, Licence en comptabilité, 2009.
8. Ben Amara, Rabiia. L'effet du facteur humain sur la qualité de service hôtelier. IHET Sidi Dhrif, Licence appliquée en hôtellerie, 2011.

#### **B. Travaux sur les politiques économiques, la relance et les finances publiques**

1. Kaunda Mwanza, Raphaël. L'application de l'économie de l'offre pour la relance économique de la République démocratique du Congo. Approche théorique. Université de Lubumbashi, Diplôme d'études approfondies en sciences économiques et de gestion, 2012.
2. Sikube Takamgno, Célestin. Mesures alternatives de relance économique par les dépenses publiques au Cameroun. Institut Sous-régional de Statistique et d'Economie Appliquée, Ingénieur Statisticien Economiste, 2012.
3. Kame Ba Billa, Thiery Urgue. Dette publique et investissement privé : Effet d'éviction versus effet de levier. Université de Yaoundé II, DEA-PTCI, 2008.
4. Ndayinahaze, Hervé. Dynamique de l'endettement public extérieur et croissance économique au Burundi (1980-2010). Université Lumière de Bujumbura, Licence, 2013.
5. Ngangoe, Guy Arsène. Les mécanismes de gestion de la dette publique intérieure du Cameroun. Cas de la titrisation. Université de Yaoundé II (SOA), Diplôme d'études approfondies, 2009.
6. Kouadio, Mathias Yao. Environnement des affaires et relance économique post-crise en Côte d'Ivoire. Université d'Auvergne - CEFEB, Master Economie et Développement International - Maîtrise d'Ouvrage Publique et Privée, 2011.
7. Hadjar, Assia. L'entreprise et la relance économique. Université d'Oran, Magister en management, 2011.

### **II. ARTICLES ET DOCUMENTS DE TRAVAIL**

1. Hausmann, Ricardo, Rodrik, Dani et Velasco, Andrés. « Etablir le bon diagnostic : une nouvelle approche de la réforme économique ». Finances & Développement, Mars 2006, p. 1-15.
2. Meisel, Nicolas et Ould Aoudia, Jacques. « La bonne gouvernance est-elle une bonne stratégie de développement ? ». Document de travail N° 58, Agence Française de Développement (AFD), Janvier 2008, p. 1-74.
3. Raffinot, Marc. « Growth diagnostics for developing countries ». Lecture 4, Université Paris Dauphine, Master PPD M1, 2008-2009.

4. Ngaresseum, D. « Contributions des dépenses publiques et privées de capital à la croissance économique en Côte d'Ivoire ». Cellule d'Analyse de politiques Economiques du CIRES, 2005.
5. Nzukam, G. « Pertinence de la politique de relance de l'économie par la consommation des ménages au Cameroun ». Note au Ministre N°1, GPE, 2011.
6. Pébereau, M. « La politique économique de la France, les objectifs ». Collection U, Armand Colin, 1987.
7. Herrera, R. « Dépenses publiques et croissance vs. État et développement : d'une problématique ». CNRS, 2000.
8. Riadh, B. J. « Dépenses publiques et croissance : Une étude économétrique sur séries temporelles pour la Tunisie ». 2000.
9. Strimbu-Lee, S. « Modèle d'équilibre général calculable appliqué à la Roumanie ». Document de Recherche n° 2006-11, laboratoire d'économie d'Orléans, 2006.

### **III. III. OUVRAGES**

1. Benassy, Agnès et Coeuré, Benoît. Politique Economique. De Boeck, Québec, 2009.
2. Barre, R. Economie politique, Tome II. P.U.F, Paris, 1964.
3. Bruye, P. Politique et gestion des finances publiques congolaises. Vander, Bruxelles, 1965.
4. David, G. (éd.). L'Economie de l'offre. Economica, Paris, 1984.
5. Debonneuil, Xavier. Politique monétaire et son contexte économique. Dalloz, Paris, 1996.
6. Heilbroner, R. Comprendre la macro-économie. Economica, Paris, 1986.
7. Keynes, John Maynard. La Théorie Générale de l'emploi, de l'intérêt et de la Monnaie. Traduction de Jean de Largentaye, 1942.
8. Lecaillet, J. La croissance économique. Cujas, Paris, 1972.
9. Loriaux, J.P. Economie politique contemporaine. Economica, Paris, 1980.
10. Parkin, Michael et Bade, Robin. Microéconomie Moderne. ERPI, Québec, 1999.
11. Mourguès, M. La monnaie, système financier et théorie monétaire. Economica, 3e éd., Paris, 1993.
12. Blanchard, Olivier et Cohen, Daniel. Macroéconomie. Pearson, Paris, 2009.
13. Samuelson, P.A. Macro-économie. Editions des organisations, Paris, 1995.
14. Vernimmen, Pierre, Quiry, Pascal et Le Fur, Yann. Finance d'entreprise, 9ème édition. Dalloz, Paris, Août 2010, 1218 p.
15. Samuelson, Paul A. Economics: an Introductory Analysis. Traduction française sous le titre L'économie, Armand Colin, vol. I et II, 1983 (édition originale 1948).

## **ANNEXE**

### **Tableau 2.1.1 : Cartographie et quantification des créances**

Indicateur Hôtel TANKO Hôtel KUMBI-KUMBI Hôtel KABONDOYI  
Nombre d'institutions débitrices distinctes 4 2 3  
Montant total des créances (USD) 1 428 078 303 315  
Équivalent en mois de chiffre d'affaires 6,2 mois 7,8 mois 4,1 mois  
Répartition par débiteur : Administration Provinciale 52% 38% 22%  
Répartition par débiteur : Municipalité 28% 47% 61%  
Répartition par débiteur : Entreprises publiques 12% 15% 17%  
Répartition par débiteur : Autres 8% 0% 0%  
Durée moyenne de rotation (en mois) 14,3 mois 18,7 mois 9,4 mois  
Proportion des créances > 1 an 68% 82% 44%  
Proportion des créances > 2 ans 31% 47% 12%  
Taux de dépendance aux clients publics 38% 42% 28%

### **Tableau 2.1.2 : Impacts négatifs directs sur la gestion (Données simulées)**

Indicateur Hôtel TANKO Hôtel KUMBI-KUMBI Hôtel KABONDOYI  
Ratio de trésorerie immédiate 0,23 0,14 0,31  
Nombre de projets d'investissement reportés/annulés 3 2 1  
Valeur estimée des investissements différés (USD) 620 027 501 120  
État des infrastructures (besoins urgents) Rénovation toiture, climatisation centrale Remplacement mobilier chambres, chauffe-eau Réfection sanitaire, peinture générale  
Délai moyen de paiement fournisseurs par l'hôtel (jours) 112 jours 146 jours 87 jours  
Recours au crédit fournisseur (dettes court terme) (USD) 28 401 890 730

### **Tableau 2.1.3 : Effets en cascade sur l'écosystème local (Données simulées)**

Indicateur Hôtel TANKO Hôtel KUMBI-KUMBI Hôtel KABONDOYI  
Nombre de fournisseurs locaux affectés 11 7 4  
Montant total des dettes envers fournisseurs (USD) 23 701 640 680  
Évolution des effectifs sur 24 mois -2 employés -1 employé Stable  
Taux de turnover annuel du personnel 22% 18% 13%  
Retards de salaires (fréquence/durée moyenne) 1 à 2 fois/an (6 jours) 3 à 4 fois/an (11 jours) Occasionnels (3 jours)  
Réduction/suppression d'avantages sociaux Suppression prime de fin d'année Réduction des transports en commun  
Aucune suppression  
Emplois indirects estimés menacés chez les fournisseurs 8 à 12 5 à 7 3 à 4