

## RÉFORME DES ENTREPRISES PUBLIQUES EN RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO : RÉSULTATS ET PERSPECTIVES

Par

**Fabrice MULOPO FABBA**

*Assistant et Chercheur au Centre de Coordination, de Recherches et de Documentation en  
Sciences Sociales desservant l'Afrique Subsaharienne (CERDAS),  
Université de Kinshasa*

### RÉSUMÉ

*Après le lancement de la réforme de 2008, engagée dans le secteur des entreprises publiques en RDC, cette dissertation se propose à travers cette étude d'évaluer les retombées de ce processus quatorze (14) années après, en se questionnant sur l'efficacité des actions menées et sur le fonctionnement actuel de ces entreprises transformées en Société Commerciales.*

*Plus d'une décennie après le début de la mise en place de la nouvelle configuration, les voix se lèvent de plus en plus, encore aujourd'hui, pour exprimer le désenchantement devant les résultats que produisent ces entreprises transformées, à la lumière des attentes qu'a eu à susciter ce processus à un moment. La question de relance du portefeuille des entreprises publiques et du développement global.*

*Pour se faire, cette étude arrive à dégager les raisons de la déconvenue de la réforme entreprise dans le secteur du portefeuille de l'Etat en République Démocratique du Congo depuis 2008. Et propose des pistes des solutions pour arriver à obtenir des entreprises publiques performantes.*

**Mots-clés :** *Entreprise publique, Réforme, Performance*

### ABSTRACT

*After the launch of the 2008 reform, undertaken in the sector of public enterprises in the DRC, this dissertation proposes through this study to evaluate the repercussions of this process fourteen (14) years later, by questioning the effectiveness of actions carried out and on the current operation of these companies transformed into Commercial Companies.*

*More than a decade after the start of the implementation of the new configuration, voices are rising more and more, even today, to express disenchantment with the results produced by these transformed companies, in light of the expectations that this process had to bring about at some point. The issue of revival of the portfolio of public enterprises and overall development.*

*To do this, this study manages to identify the reasons for the disappointment of the reform undertaken in the sector of the State portfolio in the Democratic Republic of Congo since 2008. And proposes possible solutions to achieve efficient public companies.*

**Keywords:** *Public Company, Reform, Performance*

## INTRODUCTION

Le souci de la relance économique dans nombreux États africains a conduit à une attention particulière sur l'entrepreneuriat public, se focalisant essentiellement sur le rôle d'orientation, de promotion et de matérialisation du développement économique et social que les entreprises publiques sont appelées à jouer.

En République Démocratique du Congo, il est de notoriété publique que la situation des entreprises du portefeuille de l'État est peu reluisante. Le constat à ce jour ne laisse subsister aucun doute quant à l'ampleur de l'échec considérable de ces entreprises à réaliser leurs missions originelles. Les différents maux qui les caractérisent peuvent être circonscrits en ce terme: la situation des effectifs pléthoriques sans commune mesure avec le niveau de leurs activités, la vétusté ainsi que l'obsolescence de leurs outils de production et la difficulté liée à leur renouvellement par manque de moyens financiers; manque de compétitivité face aux opportunités du marché,... bref une litanie de problèmes de gestion. En réalité, ces entreprises qui devraient contribuer au budget de l'État, avec effet positif sur la pression fiscale et la production sont devenues une charge grevant ce budget <sup>1</sup>.

Plusieurs personnalités dans le monde scientifique se sont penchées sur la question afin de tenter de proposer des thérapies pour la redynamisation de ce secteur vital au développement économique et social.

C. KABANGE NTABALA<sup>2</sup>, aborde la problématique de la déliquescence du secteur du portefeuille de l'État en République Démocratique du Congo, en estimant que les causes de cette destruction sont aussi juridiques. Cette situation se justifie par : premièrement, la loi du 17 juin 1960, dit loi d'option de nationalité, qui offrait aux sociétés congolaises de l'époque, la possibilité d'opter pour la nationalité belge ; deuxièmement, le Décret du 27 juin 1960, portant dissolution des sociétés à charte, qui aura pour effet, la disparition de

---

<sup>1</sup> E. MABI MULUMBA, Diagnostic et remèdes pour la relance des entreprises du Portefeuille de l'État, tribune, in [www.deskeco.com](http://www.deskeco.com), consulté le 29 Juin 2020.

<sup>2</sup> C. KABANGE NTABALA, *Droit des services et entreprises publics et problématique de la transformation des entreprises publiques en République Démocratique du Congo*, Dieu est bon, 2007, pp.121-123.

la structure d'encadrement des sociétés du portefeuille. Depuis, le pays éprouve des difficultés pour faire asseoir une gestion cohérente du portefeuille.

Pour faire face à cette situation et rendre les entreprises publiques plus performantes, E. KAZEKELE MBELE<sup>3</sup> souligne que seule la privatisation est la solution idoine, avec un modèle de gestion basé sur le dégagement partiel de l'Etat, mais cette fois-là, assortie d'une ouverture du capital aux travailleurs. Il s'agit pour l'auteur, d'une privatisation partielle de gestion entre l'Etat, les privés (nationaux et/ou étrangers) et les travailleurs, dans la constitution du capital social des entreprises du portefeuille de l'Etat.

Pour sa part, G. MPOY KADIMA<sup>4</sup>, a soutenu dans son ouvrage « Les entreprises publiques en Rd Congo : les enjeux de la réforme », que la République Démocratique du Congo avait besoin de plus d'Etat, plutôt que de moins d'Etat. De ce fait, il craint que le désengagement de l'Etat dans les entreprises publiques puisse renforcer la fragilité de l'environnement socio-économique qui conduirait à la balkanisation tant redoutée de la RDC. Les entreprises qui seront désormais soumises à la fiscalité du droit commun par la privatisation, du fait de leur transformation, seront dans l'obligation d'élever les prix des biens et de leurs services plus qu'avant, entraînant ainsi la perte du pouvoir d'achat de la population. En lieu et place du désengagement total, l'auteur propose le partenariat public privé pratique, qui pour lui s'adapte au contexte des entreprises publiques congolaises.

Dans sa quête des solutions à cette situation, l'Etat congolais s'était engagé, avec les institutions de Bretton Woods pour mettre en place une autre forme de gouvernance, particulièrement dans le secteur des entreprises du portefeuille. Cette dernière s'inscrivait dans le cadre du programme général de redressement macroéconomique et sectoriel conçu et conduit par le gouvernement. Il était question pour le gouvernement congolais, de répondre aux exigences de la rentabilité et de la compétitivité des entreprises publiques sur le marché, en optant pour une démarche basée sur le désengagement de l'Etat comme technique de transformation des entreprises publiques.

Dans la réalité, quatorze (14) années après l'entame de ce processus de réforme, la situation des entreprises du portefeuille n'est toujours pas reluisante. Le processus de la réforme est actuellement à l'arrêt. La compétitivité tant recherchée n'est toujours pas au rendez-vous. La réalité sur terrain affiche un tableau sombre d'autant plus que la situation économique et

---

<sup>3</sup> E. KAZEKELE MBELE, *Réforme des Entreprises Publiques en République Démocratique du Congo : vers un modèle de privatisation*, universitaire européennes, 2017, p. 424.

<sup>4</sup> G. MPOY KADIMA, *Les entreprises publiques en Rd. Congo : les enjeux de la réforme*, L'Harmattan, Paris, 2019, p.297.

financière de ces entreprises n'a pas changé<sup>5</sup>. Ainsi, dans le cadre de cette étude, nous nous proposons d'analyser les retombées, en se questionnant sur le modèle de transformation et de l'efficacité des actions menées dans le cadre de ce processus, en se posant la question: pourquoi la réforme des entreprises publiques congolaises de 2008 n'a pas permis, jusqu'à présent, aux entreprises transformées à devenir performantes ?

De l'interrogation qui précède, nous disons que, quatorze années après la mise en œuvre de la réforme les entreprises publiques congolaises ne sont pas parvenues à devenir performantes parce que, au départ, le contexte du désarroi et les vraies raisons de la déliquescence de ces entreprises publiques n'ont pas été prises en compte dans le processus de la réforme. Le modèle one best ways implémenté pour toutes les entreprises, comme remède miracle, n'a fait que survoler les réalités et les causes profondes de chaque entreprise singulièrement prise. Cette situation est caractérisée notamment par la non-prise en compte de la donne environnementale, la non-implication de tous les acteurs dans le processus et enfin le délaissement du cadre de gestilogique (management).

La réalisation de cette étude a été possible grâce au recours à la méthode d'analyse systémique, qui selon D. Easton, possède un point fort, à savoir l'analyse du système ouvert. D'après cette approche, toute organisation vit en interaction avec son environnement, c'est-à-dire que le système communique avec son environnement interne et externe. La méthode d'analyse systémique analyse les différents problèmes posés, les étudie et tente de les résoudre, compte tenu des moyens à sa disposition<sup>6</sup>.

Cette analyse nous a conduit à considérer le portefeuille comme un système qui se situe dans un environnement. De l'extérieur, il est un sous-système qui est en interconnexion avec les autres sous-systèmes qui composent le grand système congolais ou l'État congolais. Tandis que de l'intérieur, il est un système qui regorge en son sein des sous-systèmes, qui sont les entreprises publiques qui sont en interdépendance les unes avec les autres. De ce fait, les inputs (intrants ou données d'entrée) correspondent aux demandes sociales venant du gouvernement, de la population et des autres systèmes. Les outputs (extrants ou données de sortie) correspondent aux décisions ou aux dispositions prises, aux allocations pour satisfaire les demandes exprimées qui devraient conduire à la performance. Et la boîte noire est le lieu de transformation ou de conversion des inputs en Outputs.

La méthode d'analyse systémique nous a permis de mieux pénétrer l'environnement dans lequel évoluent les entreprises du portefeuille de l'État.

---

<sup>5</sup> E. MABI MULUMBA, *Diagnostic et ...*, *op. cit.*, p.7.

<sup>6</sup> E. KAZEKELE MBELE, *op. cit.*, p.26.

De cet environnement et des interactions qui en découlent, nous avons eu à comprendre, en premier lieu, si la réforme, telle que conçue et mise en œuvre, permettait aux entreprises d'extraire de leur environnement, les moyens nécessaires pour leur équilibre, leur agilité et leur efficacité (la capacité extractive). Et en second lieu, si les mécanismes de gestion et d'allocations des ressources mises en place, sont de nature à produire de réponses qui rencontrent les demandes et les attentes qui leur sont adressées (capacités responsives).

Hormis la présente introduction et la conclusion qui en suivent, cette dissertation sera axée, principalement, sur cinq points. Le premier sera basé sur le cadre théorique et approches des politiques de la performance des organisations. Le deuxième abordera la question des entreprises publiques face à la privatisation. Le troisième traitera de la privatisation en RDC et ses conséquences. Tandis que le quatrième point abordera le contexte général et la politique de la réforme des entreprises publiques en RDC et enfin, le dernier point quant à lui sera axé sur l'état des lieux de la mise en œuvre de la réforme des entreprises publiques.

## I. THÉORIE SUR LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES

La base théorique qui sous-tend cette dissertation est celle de la théorie des capacités dynamiques de D. Teece.

Les capacités dynamiques sont entendues comme l'aptitude d'une firme à intégrer, à construire et à reconfigurer des compétences internes et externes en réponse aux environnements en évolution constante<sup>7</sup>. La capacité dynamique est la capacité d'une organisation à adapter délibérément sa base des ressources. Elle est, la capacité dynamique, la capacité de l'entreprise à intégrer, développer et reconfigurer ses compétences internes et externes pour faire face à un environnement en évolution rapide. Ce terme est souvent utilisé au pluriel, capacités dynamiques, soulignant que la capacité de réagir correctement et en temps opportun aux changements externes impose une combinaison des capacités multiples<sup>8</sup>.

Ce courant théorique issu de l'approche par les ressources et compétences, postule que la performance des organisations peut être expliquée par les actifs et les capacités qu'elles possèdent. Dans un environnement qui change rapidement, où les besoins d'hier ne sont pas forcément ceux d'aujourd'hui, l'aspect dynamique de la stratégie de conduite des entreprises publiques congolaises devrait être étudié de plus près.

---

<sup>7</sup> D. TEECE et al., « Dynamic capabilities and strategic management », in *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, 1997, p.18.

<sup>8</sup> G. LABROUCHE, *Stratégie d'innovation et capacités dynamiques relationnelles : Le cas de l'industrie pharmaceutique*, Thèse de doctorat de l'université de Toulouse, inédit, 2016, p.59.

Cette théorie des capacités dynamiques met l'accent sur le caractère instable de l'avantage concurrentiel, qui à un moment donné à caractériser le fonctionnement de la plus part des entreprises du portefeuille. Or dans la situation actuelle où le monopole accordé aux entreprises se révèle être un frein pour le développement non seulement du secteur, mais aussi et surtout de tout le pays : « *le monopole qui les caractérisait était devenu un frein à la croissance et au développement économique suite à une allocation irrationnelle des ressources dont elles faisaient l'objet* »<sup>9</sup>. Les entreprises publiques congolaises devront s'ouvrir désormais à la concurrence. Elles doivent apprendre et modifier leurs bases des ressources et de compétences au cours du temps pour survivre et maintenir leurs avantages.

Tel qu'analyser dans cette dissertation, les capacités ne représentent pas réellement les ressources directement, mais plutôt les efforts mobilisés pour l'allocation des moyens dans la mise en place de la nouvelle politique au regard du processus de réforme, afin d'opérer un changement substantiel dans le rendement des entreprises publiques congolaises. L'analyse partira de l'environnement, par l'identification des éléments ou événements déclencheurs. De ce fait, elle ne pourra être efficace, cette réforme, que si elle s'orientait dans l'optique d'offrir une capacité d'agilité aux entreprises publiques. L'environnement est l'élément qui a conditionné le succès des firmes comme Apple, Google et autres. Il a offert la capacité de se réinventer sur base des conditions ou des exigences temporelles du marché.

Pour la conception politique de la performance qui tire ses origines des travaux des auteurs, comme CUMMINGS<sup>10</sup>, en situant aux antipodes de l'approche classique en politiques générales d'administration et de l'approche sociale de la performance organisationnelle, les tenants de cette perspective insistent sur le caractère utilitaire de l'organisation: « Une organisation pour être performante, se doit d'avoir une responsabilité à la fois sociale et morale <sup>11</sup> ». Cette approche suggère que l'efficacité d'une organisation doit être mesurée selon les occasions qu'elle offre aux individus de satisfaire les besoins, indépendamment des buts de l'organisation, en plus de pouvoir satisfaire au mieux, les intérêts de chacun des groupes de pressions qui constituent l'entreprise. Ayant pour identité patron, syndicat, bailleur de fond, client, concurrent, organisme régulateur, communauté, pays partenaire, fournisseur, groupe de pression,... bref ce que MINTZBERG<sup>12</sup> appelle la coalition externe.

---

<sup>9</sup> Loi n°08/007 du 7 juillet 2008 portant dispositions générales relatives à la transformation des entreprises publiques telle que complétée et modifiée à ce jour par la Loi n°12/009 du 31 décembre 2012.

<sup>10</sup> Y. PESQUEUX, *De la performance*. Master, France, 2020, p.12, in [www.halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02612883/document](http://www.halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02612883/document), consulté le 20 mars 2021

<sup>11</sup> Idem.

<sup>12</sup> H. MINTZBERG, *Le management : voyage au centre des organisations*, Edition d'organisation, Paris, 1989, p.187.

Il s'ensuit que les préférences en matière de critères d'évaluation, le choix des indicateurs et l'appréciation qui en découle dépendront des intérêts et des valeurs des acteurs de la coalition externe. Cette confrontation et cette négociation des critères et indicateurs de la performance ont été mises en exergue par la conception politique de la performance organisationnelle.<sup>13</sup>

Cette approche nous permet d'étudier la réforme dans ses rôles utilitaires, en prenant en compte le niveau de satisfaction non seulement du groupe professionnel, mais aussi de l'environnement extérieur.

## II. ENTREPRISES PUBLIQUES FACE À LA PRIVATISATION

Avant d'aborder la question principale liée à la situation de la RDC, il nous semble pertinent de partir par certaines grandes conclusions théoriques et empiriques relatives aux entreprises publiques. Cette démarche est utile selon nous, car elle permet de voir "l'ensemble" avant d'entrer dans les détails.

De prime à bord, il faut préciser que nous n'avons trouvé aucune hypothèse claire qui parle contre les entreprises publiques. En outre, le théorème de privatisation de base de Sappington-Stiglitz démontre que la performance des entreprises du secteur privé n'est supérieure à celui des entreprises publiques que dans certaines conditions précises souvent irréalistes<sup>14</sup>.

H-J. CHANG<sup>15</sup>, pense qu'il est important de noter que les problèmes rencontrés par les grandes entreprises publiques et les grandes sociétés du secteur privé sont souvent très similaires. Cependant, il est important d'observer à travers le monde les résultats des autres entités afin de mieux cerner les fonctionnalités des entreprises dites publiques. Certes, il y a de nombreuses entreprises publiques qui sont inefficaces, qui manquent de dynamisme. Mais, nous pouvons le dire sans peur d'être contredit, qu'il n'existe pas des preuves concrètes qui puissent affirmer, absolument qu'elles les sont du fait de leur caractère public. Il est perceptible de voir aussi à travers le monde les entreprises publiques à la fois efficaces et bien gérées. La Singapore Airlines, souvent votée comme meilleure ligne aérienne de par le monde, est une entreprise publique, dont 57 % appartient à la société holding publique. RENAULT, fabricant d'automobiles françaises, etc..., les exemples sont légion<sup>16</sup>.

---

<sup>13</sup> E. MORIN et A. SAVOIE, « Représentations de l'efficacité organisationnelle : développements récents », in *Revue Psychologica, Universidade de Coimbra, Portugal*, n°27, 2001, p.17.

<sup>14</sup> D. MARTIMORT et J.C ROCHET, « Le partage public-privé dans le financement de l'économie », in *Revue française d'économie*, volume 14, n°3, p.41.

<sup>15</sup> H-J. CHANG, La réforme des entreprises publiques, Département des affaires économiques et sociales (DAES/UN DESA), Nations Unies, New York, juin 2007, inédit, p.21.

<sup>16</sup> [www.wikipedia.org/wiki/Classement\\_mondial\\_des\\_entreprises\\_leader\\_par\\_secteur](http://www.wikipedia.org/wiki/Classement_mondial_des_entreprises_leader_par_secteur), consulté le 20 juin 2022.

La grande interrogation ici serait, celle de savoir est-ce important pour un État de disposer des entreprises ? Qu'est-ce qui pourrait justifier l'inefficacité de ces entreprises dans certains pays et l'échec dans d'autres ?

G. MPOY KADIMA,<sup>17</sup> nous révèle que les entreprises publiques peuvent être créées pour traiter des problèmes d'équité ayant une définition trop vaste et/ou faciliter l'intégration et le développement intégral. Par exemple, ceux qui vivent dans des régions éloignées peuvent être privés de services essentiels tels que les services postaux, l'eau, et les transports, si la provision desdits services dépend du bon vouloir d'entreprises ne visant que la rentabilité. Dans de telles situations, la création d'une entreprise publique est un moyen facile d'assurer un accès universel aux services essentiels pour tous les citoyens.

Pour H-J. CHANG<sup>18</sup>, les inconvénients de l'entreprise publique et ses limites sont que les entreprises d'État ne sont pas bien gérées. Les explications à cet effet, font ressortir deux éléments: le problème du principal-agent et celui du resquilleur. Une entreprise publique est dirigée par des gestionnaires qui n'en sont pas les propriétaires. D'après cette théorie, compte tenu de la nature égoïste de l'homme, aucun gestionnaire d'une entreprise publique ne va diriger la firme aussi efficacement comme un propriétaire-gérant l'aurait fait s'il s'agissait de sa propre entreprise. Ce problème n'existerait pas si les citoyens, les propriétaires (principaux) des entreprises publiques, pouvaient parfaitement surveiller les gestionnaires desdites entreprises publiques (leurs agents). Cependant, vu qu'il est intrinsèquement difficile de vérifier (bien que les gestionnaires le sachent) si la piètre performance des entreprises est due à un manque d'implication personnelle de la part des gestionnaires ou aux circonstances indépendantes de leur contrôle, le suivi des derniers par les principaux demeurera imparfait, ayant pour résultat une gestion inefficace.

En outre, les citoyens en tant qu'individus ne sont pas incités à surveiller de près les gestionnaires des entreprises publiques, et d'ailleurs, ils n'ont pas les moyens pour le faire. Ensuite, tous les coûts encourus par un propriétaire individuel (citoyen) pour pouvoir surveiller les gestionnaires des entreprises publiques sont à sa charge uniquement, tandis que les avantages d'une gestion améliorée reviennent à tous les propriétaires. Ainsi, à titre individuel, les citoyens n'ont aucune incitation à surveiller les gestionnaires des entreprises publiques, ce qui signifie qu'en fin de compte, personne ne les surveille. C'est le soi-disant problème du resquilleur<sup>19</sup>.

L'autre problème récurrent aux entreprises publiques est celui de la subvention étatique. En effet, les entreprises publiques ont une subvention ou

---

<sup>17</sup> G. MPOY KADIMA, *op. cit.*, p.32.

<sup>18</sup> H-J. CHANG, *op. cit.*, p.25.

<sup>19</sup> *Ibidem*, p.26.



financement supplémentaire de l'Etat dans une certaines mesures. Si elles enregistrent des pertes ou si elles sont menacées de faillite, elles peuvent être sauvées grâce aux fonds publics, du fait de leur statut vis-à-vis du gouvernement. De cette façon, les entreprises publiques agissent par moment comme si leurs contraintes budgétaires étaient extensibles, ou "molles". Si le gestionnaire professionnel d'une entreprise publique ou privée sait qu'il sera lourdement sanctionné en cas de mauvaise gestion, par une réduction significative de son salaire ou même le risque d'être renvoyé, il sera motivé à bien gérer l'entreprise<sup>20</sup>. Bien souvent, ce qui importe aux gestionnaires, c'est leur bien être personnel, et non si leur société tiendra le cap face aux différentes turbulences qui peuvent advenir. S'ils savent qu'ils seront sanctionnés en cas de mauvaise gestion, il est peu probable que la possibilité d'un sauvetage financier de leurs entreprises par le gouvernement les amène à la mauvaise gestion.

Pour ce qui est de la RDC, E. MABI MULUMBA<sup>21</sup>, nous fait savoir que la dérive du secteur public (les entreprises publiques y compris), se caractérise par un énorme déficit dans la prise des décisions rationnelles, le gaspillage des ressources financières, l'accumulation des déficits de gestion, la gabegie, un lourd endettement de l'Etat vis-à-vis du secteur public et une structure financière déséquilibrée.

### III. PRIVATISATION EN RDC ET SES CONSÉQUENCES

La privatisation des entreprises publiques comporte à la fois des implications positives et négatives à la fois pour l'Etat, pour la population et pour l'entreprise elle-même.

#### 3.1 Portées positives de la privatisation

Au regard du contexte général de l'économie congolaise d'aujourd'hui, la privatisation charrie un certain nombre d'implications positives pour l'Etat, propriétaire des entreprises publiques, mais aussi pour la population et pour les entreprises elles-mêmes. De ces implications positives, nous relevons :

##### *a. La privatisation face à l'Etat propriétaire*

Elle comporte des implications positives réelles. De ceci, nous pouvons citer : l'acquisition des capitaux frais, l'amélioration des finances publiques, l'augmentation des recettes fiscales, la promotion des affaires...

---

<sup>20</sup> J. KORNAL, cité par H-J. CHANG, *op.cit.*, p.28.

<sup>21</sup> E. MABI MULUMBA, *Les dérives d'une gestion prédatrice, le cas du Zaïre*, Cedi, Kinshasa, 2002, p.89.

**b. La privatisation face à la population<sup>22</sup>**

- Le produit ou le service de qualité ;
- Le renforcement du rôle du secteur privé dans l'économie ;

Selon E. KAZEKELE MBELE<sup>23</sup>, la privatisation peut aussi permettre à la population d'accéder à l'actionnariat à travers les opérations d'offres publiques de vente.

**c. La privatisation face à l'entreprise publique elle-même**

La question de l'efficacité, de l'efficience et de la performance de l'entreprise privée par rapport à l'entreprise publique est l'une des raisons qui milite en faveur de la privatisation. Les théoriciens néolibéraux affirment qu'une propriété privée est mieux gérée qu'une propriété publique dans laquelle les dirigeants sont tentés de rechercher leur profit. Au nom d'un prétendu intérêt général, les dirigeants d'entreprises d'Etat réalisent leur satisfaction personnelle<sup>24</sup>.

Les entreprises privées ne supportent pas les immixtions des politiques dans sa gestion. C'est donc en définitive son environnement commercial, caractérisé par la sanction rapide d'une mauvaise gestion, qui fait qu'une gestion de type privée entraîne l'efficacité, pourquoi pas l'efficience et la performance<sup>25</sup>.

**3.2 Portées négatives de la privatisation**

Certains chercheurs sont arrivés à dégager les implications négatives ci-après :

**a. La privatisation face à l'Etat<sup>26</sup>**

Le secteur privé ne s'intéresse pas ou peu à l'achat d'entreprises publiques peu rentables<sup>27</sup>. Par conséquent, pour susciter l'intérêt du secteur privé pour des entreprises publiques à piètres performances, le gouvernement congolais devra faire de gros investissements en termes de procédure de restructuration<sup>28</sup>. Cette conditionnalité pose des problèmes énormes au gouvernement, dans un contexte des finances limitées. Mais si la performance

<sup>22</sup> LITUTANZI et L. SCHUKNECHT, « La réforme de l'Etat dans les pays industrialisés », in *Revue de finances et développement*, septembre 1996, vol.33, n°3, p.3.

<sup>23</sup> E. KAZEKELE MBELE, *op.cit.*, p.130.

<sup>24</sup> H. LEPAGE, *Demain le capitalisme*, Pluriel, Paris, 1997, p.32.

<sup>25</sup> M. ZADI KESSY, *Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne*, CEDA-CLE, Abidjan, 1998, p.150.

<sup>26</sup> Z. LAIDI, *Enquêtes sur la Banque mondiale*, Fayad, Paris, 1989, p.87.

<sup>27</sup> H. NTUMBA LUKUNGA, « Réformes de l'administration et privatisation des entreprises publiques en RDC : bilan pour des alternatives », in Conférence Guy Mhone sur le développement, thème central : Réformes du secteur public en Afrique : rétrospectives et perspectives, Zomba (Malawi), 22 au 24 Août 2007, p. 61.

<sup>28</sup> E. MABI MULUMBA, *Diagnostic et ...*, *op.cit.*, p.5.

de l'une ou l'autre entreprise peut être améliorée de cette façon tout en demeurant une entreprise publique, alors pourquoi il est donc nécessaire de les privatiser.

En second lieu, le processus de désengagement en lui-même implique des dépenses financières énormes et continue jusqu'aujourd'hui de peser fortement sur les finances de l'Etat. Il faut comprendre que seul la première phase de la mise en œuvre de la réforme a déjà coûté au gouvernement plus de deux cent (200) millions USD, financé par la Banque Mondiale, entre 2008 et 2013.

La tendance ici comme souvent, nous risquons de constater que les entreprises publiques risquent d'être vendues aux entreprises publiques étrangères. Si c'est la question de droit de propriété public ou de gestion qui pose problème, c'est plutôt étrange de vendre une entreprise publique à une autre, bien que ce soit une entreprise publique étrangère.

#### ***b. La privatisation face à l'économie nationale***

Les partisans de cette thèse soutiennent que dans un pays comme le Congo, la présence de l'Etat dans le secteur d'activités de production des biens et des services est encore recommandée pour diverses raisons.

A ce sujet, G. MPOY KADIMA<sup>29</sup> pense que la privatisation conduit à des entreprises qui seront désormais soumises à la fiscalité du droit commun, du fait de leur transformation, se voir dans l'obligation d'élever les prix des biens et de leurs services plus qu'avant, entraînant ainsi la perte du pouvoir d'achat de la population.

Aussi, L'inquiétude en la matière se fonde sur le fait que dans la plupart des pays, et en République Démocratique du Congo en particulier, « le secteur privé est encore très faible et n'a pas toujours les moyens humains et financiers pour concurrencer les entreprises étrangères dans les appels d'offre. La cession des entreprises de l'Etat déboucherait donc à l'éviction des nationaux et, par voie de conséquence, sur le transfert des richesses nationales à l'étranger »<sup>30</sup>.

#### ***c. La privatisation face à la population***

Les inquiétudes de la population en ce qui concerne la privatisation se fondent à deux niveaux : aux niveaux de la population « cliente » et au niveau de la « population travailleuse ».

Pour la population « cliente », la hausse des prix des services rendus ou des biens produits, motivée par l'idée de la maximisation du profit.

---

<sup>29</sup> G. MPOY KADIMA, *op. cit.*, p.188.

<sup>30</sup> M. ZADI KESSY, *op. cit.*, p. 155.

Quant à la population « travailleuse », l'« opposition à la privatisation se nourrit des réactions d'autodéfense des salariés qui s'inquiètent pour leur emploi »<sup>31</sup>. Pour les travailleurs des entreprises publiques, la grogne s'explique surtout par la peur des licenciements massifs et du chômage que pourrait entraîner la privatisation. Dans ce type d'entreprises, le nombre d'agents se limite au strict minimum.

#### IV. CONTEXTE GÉNÉRAL ET POLITIQUE DE LA RÉFORME DES ENTREPRISES PUBLIQUES EN RDC

La politique de la réforme de 2008 est basée sur la promotion de la croissance et devrait être menée par le secteur privé, dans tous les secteurs clés de la vie nationale, dans une vision de libéralisation de l'économie et d'amélioration du climat des investissements. Cette réforme était conçue dans le double objectif, celle d'insuffler une dynamique nouvelle dans les entreprises du Portefeuille de l'Etat en vue d'améliorer : leur potentiel de production, leur rentabilité et la qualité du service rendu aux usagers et à la population<sup>32</sup>. Ensuite, celle de contribuer au renforcement de la compétitivité de ces entreprises, ainsi que de l'ensemble de l'économie afin d'alléger la charge du Trésor et accroître la contribution du secteur du Portefeuille dans le Budget de l'Etat<sup>33</sup>.

##### 4.1 Résultats attendus de la réforme

Il était attendu de cette réforme : l'assainissement du Portefeuille de l'Etat, l'amélioration de l'organisation et de la gestion du Portefeuille de l'Etat, ainsi que de la gouvernance des entreprises publiques, la relance des activités cruciales à l'économie et à la population, l'amélioration de la qualité des biens et services rendus par les entreprises publiques, Le renforcement de la compétitivité des entreprises publiques et partant, de l'économie nationale<sup>34</sup>.

Pour assister le Gouvernement dans la conception, le suivi et le contrôle de la mise en œuvre de la réforme, il a été créé le Comité de Pilotage de la Réforme des Entreprises Publiques, « COPIREP » en sigle, par Décret présidentiel n° 136/2002 du 30 octobre 2002.

A la faveur d'un nouveau cadre juridique et institutionnel sur le Portefeuille de l'Etat, le COPIREP, transformé en établissement public, avec, en plus de ses

---

<sup>31</sup> Lire à ce propos « Privatisation : Les africains sont-ils prêts ? », in Jeune Afrique économique, n°107, Avril 1998, pp.8-9.

<sup>32</sup> Lire le préambule de la loi n°08/007 du 7 juillet 2008 portant dispositions générales relatives à la transformation des entreprises publiques telle que complétée et modifiée à ce jour par la Loi n°12/009 du 31 décembre 2012

<sup>33</sup> G. MPOY KADIMA, *op. cit.*, p. 41.

<sup>34</sup> *Idem.*

missions premières, le rôle d'organe technique du Gouvernement pour la gestion du processus du désengagement de l'Etat dans les entreprises du Portefeuille.

La réalisation de ces objectifs devrait passer par la modernisation du cadre juridique et institutionnel, la restructuration des entreprises et enfin le désengagement de l'Etat.

#### **4.2 La modernisation du cadre juridique et institutionnel**

La modernisation du cadre juridique et institutionnel des entreprises publiques était dictée par certaines défaillances relevées dans la loi n° 78/002 du 6 janvier 1978 portant dispositions générales applicables aux entreprises publiques, qui ne correspondait plus aux principes d'une gestion moderne des entreprises<sup>35</sup>. Parmi ces défaillances, on peut citer : la mise dans un même panier des entreprises marchandes et celles qui étaient un prolongement de l'Etat, la gestion courante collégiale ne responsabilisant pas le Directeur Général, la non-faillite n'incitant pas l'entreprise à la recherche des performances opérationnelle et financière, ainsi que la double tutelle rajoutant de la confusion dans la gestion. De ce fait, bon nombre des entreprises devraient être transformées soit en société commerciale où l'Etat est l'actionnaire unique. Soit en établissement public ou service public dans le but de régler la problématique du statut juridique des établissements qualifiés d'entreprises publiques, mais dont les activités sont en réalité le prolongement de celles de l'administration publique bénéficiant d'une parafiscalité et/ou qui n'ont pas de vocation lucrative. Tandis que les autres, celles qui sont en cessation de paiement et dont les activités ne se justifient plus, sont simplement dissoutes et liquidées.

#### **4.3 La restructuration des entreprises**

La restructuration est la phase, à la fois ultime et la plus importante de la réforme, en ce qu'elle devrait appeler à jeter les bases de l'organisation fonctionnelle et opérationnelle des entreprises, ainsi qu'à trouver les voies et moyens pour résoudre les problèmes structurels qui se posent dans les entreprises, notamment la recapitalisation<sup>36</sup>.

Les options stratégiques de restructuration devaient être définies sur la base du diagnostic général de l'entreprise, la vision du Gouvernement sur les entreprises publiques et la politique sectorielle du Gouvernement. La réforme des entreprises publiques commandait donc des réformes sectorielles importantes. C'est à cette étape que l'on devrait trouver des voies et moyens

---

<sup>35</sup> C. KABANGE NTABALA, *op. cit.*, p.24.

<sup>36</sup> COPIREP, Note technique au gouvernement sur la réforme des entreprises publiques : Politiques, état des lieux et brève évaluation, juin 2021, secrétariat Exécutif, inédit, p. 12.

pour résoudre les problèmes de pléthore et d'arriérés qui sapent tout effort de redressement et de restructuration, ainsi que pour définir l'avenir des services sociaux délivrés par l'entreprise (écoles, centres de santé et récréatifs).

#### **4.3 Le désengagement de l'Etat<sup>37</sup>**

Cette politique avait deux portés distincts, dont la première était une stratégie de restructuration pour amener les intérêts privés à s'associer avec l'Etat, afin de développer certaines activités cruciales à l'économie et à la population et ensuite, c'était un objectif financier qui visait à apporter des recettes au Trésor public, pour notamment financer d'autres volets de la réforme et d'autres entreprises.

Ce désengagement pouvait revêtir plusieurs formes, mais basé sur un partenariat avec le secteur privé, à la fois pour améliorer la gouvernance des entreprises et pour apporter des capitaux frais nécessaires notamment à l'investissement dans l'outil de production et le capital humain, ainsi qu'à la relance de la production.

## **V. ETAT DES LIEUX DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA RÉFORME DES ENTREPRISES PUBLIQUES**

La réforme des entreprises publiques est un processus de longue haleine, accentué par l'état de ces entreprises et leurs besoins de financement, qui contrastent avec un contexte gouvernemental caractérisé par des ressources limitées.

De prime à bord, nous pourrions constater, à ce jour, qu'un travail important, mais pas suffisant a été abattu pour mettre en place la réforme et amorcer les actions qui étaient prévues dans le schéma d'exécution stratégique de cette politique de réforme.

### **5.1 Modernisation du cadre juridique et institutionnel**

C'est l'action la plus abouti jusque-là, dans ce processus de réforme. Cette action a changé l'environnement interne et externe des entreprises publiques est la modernisation du cadre juridique et institutionnel du Portefeuille de l'Etat. Ce nouveau cadre juridique a entraîné un profond changement de la taille et de la configuration du Portefeuille de l'Etat, et a instauré des nouvelles règles de gouvernance et de gestion des entreprises publiques.

La loi sur la transformation des entreprises publiques a notamment corrigé les imperfections de la loi de 1978. Les entreprises qui ont une vocation marchande ont été transformées en sociétés commerciales, régies désormais par le droit commun. Celles qui étaient un prolongement de l'Etat ou

---

<sup>37</sup> G. MPOY KADIMA, *op. cit.*, p.156.

poursuivaient un objectif d'intérêt général, ont été transformées en établissements publics ou en services publics. Enfin, celles qui étaient en cessation de paiement et dont les activités ne se justifiaient plus, ont été simplement dissoutes et mises en liquidation.

Hormis la nouvelle structuration des entreprises, avec 20 entreprises effectivement transformées en sociétés commerciales, le décret n°013/036 du 3 septembre 2013 viendra consacrer la transformation du Conseil Supérieur du Portefeuille, « CSP » en sigle<sup>38</sup>.

Nous estimons que ce rôle devrait être renforcé en donnant au CSP plus de pouvoirs et de responsabilités dans la supervision et la surveillance des entreprises publiques, après avoir évidemment renforcer ces capacités techniques, humaines et matérielles.

## 5.2 Restructuration des entreprises publiques

Il y a lieu de relever que la transformation en société commerciale n'a pas été sans peine, face aux entreprises ne maîtrisant pas tous leurs patrimoines respectifs ou ne disposant pas de tous les titres de propriété<sup>39</sup>. Ces écueils ont nécessité la mise à leur disposition des assistances techniques pour leur permettre de boucler leurs inventaires et évaluations du patrimoine, afin de déterminer le niveau du capital social de chacune et d'élaborer leurs bilans d'ouverture.

La phase financière et comptable de la transformation en société commerciale nécessite encore, la finalisation des inventaires et des évaluations des patrimoines respectifs de certaines entreprises. Le Gouvernement devrait répondre à la problématique du régime juridique et de la propriété de certains actifs exploités par ces entreprises. Il s'agit particulièrement de déterminer les biens qui relèvent du domaine public de l'Etat, lesquels ne peuvent rentrer dans les patrimoines des entreprises parce qu'inaliénables, insaisissables et imprescriptibles<sup>40</sup>.

Un autre problème restant à régler est la double problématique : de la conversion de certaines créances des entreprises publiques en prise de participation dans celles débitrices, et de portage de ces actions par l'Etat.

En effet, pour assainir les états financiers des entreprises, des séances de croisement de dettes et créances avaient été organisées, d'une part, entre l'Etat et chaque entreprise et, d'autre part, entre entreprises publiques. Des soldes créditeurs avaient été dégagés en faveur des uns. Il en résulte ce qui suit :

---

<sup>38</sup> Décret n°013/036 du 3 septembre 2013 portant création, organisation et fonctionnement du Conseil Supérieur du Portefeuille.

<sup>39</sup> E. MABI MULUMBA, Diagnostic et ..., *op. cit.*, p.8.

<sup>40</sup> COPIREP, Note technique...*op. cit.*, p.15.

- les soldes issus des créances croisées entre l'Etat et les entreprises publiques sont effacés ;
- le solde créditeur d'une entreprise sur une autre devrait être converti en prise de participation. Ces nouvelles actions de l'entreprise créancière seront portées par l'Etat.

Les modalités pratiques de cette double problématique ne sont toujours pas finalisées et ce problème reste pendant. Des nouvelles réflexions avaient été amorcées pour juger du bien-fondé de cette problématique et le cas échéant, suggérer des voies de résolution plus faisables. Ces réflexions restent sans suite à ce jour au niveau du gouvernement<sup>41</sup>.

Le volet social est l'épine dans le pied de la réforme des entreprises publiques. L'inadéquation est totale entre, d'une part, l'effectif du personnel et le niveau d'activités des entreprises et, d'autre part, entre les effectifs du personnel administratif (en pléthore) et ceux du personnel technique (en carence)<sup>42</sup>.

La moyenne d'âge dans certaines entreprises est très élevée (plus de 50 ans) et le taux d'encadrement très faible, voire une pyramide renversée (plus de cadres que d'agents), sans compter l'existence des employés retraités qui attendent leurs indemnités de sortie (appelés retraités debout) et ceux éligibles à la retraite mais qui ne peuvent partir faute de moyens financiers de l'entreprise<sup>43</sup>.

D'une manière générale, l'absence de l'esprit d'entreprise et de culture de résultat, d'une part, et celle de supervision, de suivi-évaluation efficace des entreprises publiques, ainsi que des sanctions positives ou négatives, d'autre part, devrait être le problème ou le facteur déterminant qui explique aujourd'hui la léthargie observée dans la mise en œuvre de la réforme<sup>44</sup>.

Tous les résultats escomptés de la réforme des entreprises publiques ne sont pas atteints à ce jour quatorze (14) années après le lancement de la réforme. C'est un processus complexe et dynamique, et qui s'est avéré plus long que prévu, compte tenu, d'une part, du degré de déliquescence de ces entreprises et, d'autre part, des moyens mis à leur disposition face aux résultats attendus. Actuellement, la réforme est bloquée au niveau de la restructuration, après l'aboutissement de l'étape juridique (changement des statuts), alors que la procédure pour le désengagement n'a même pas encore commencé<sup>45</sup>.

---

<sup>41</sup> COPIREP, Note technique...*op.cit.*, p.16.

<sup>42</sup> E. MABI MULUMBA, Diagnostic et ..., *op.cit.*, p.10.

<sup>43</sup> COPIREP, *État des lieux des entreprises publiques: Société Commerciale des Transports Et des Ports, SCTP S.A.*, Mai 2021, inédit, p. 47.

<sup>44</sup> E. MABI MULUMBA, Diagnostic et ... *op.cit.*, p.15.

<sup>45</sup> COPIREP, Note technique...*op. cit.*, p.20



Certes, comme partout ailleurs, sa mise en œuvre n'est pas sans écueils, ni pesanteurs. Elle se heurte à certaines difficultés majeures que nous pouvons classer principalement de trois ordres :

- les contraintes rencontrées dans l'exécution du programme de réforme ;
- les problèmes structurels auxquels font face les entreprises publiques ;
- la mauvaise gouvernance et l'absence des sanctions.

Elles tiennent notamment aux principaux facteurs suivants : le manque de financement des investissements et de l'exploitation à cause de l'absence des fonds propres, de l'ébranlement de crédit des entreprises et des moyens limités de l'Etat-actionnaire, l'insuffisance des ressources pour le financement de la réforme, notamment le financement des plans sociaux sans lesquels le redressement des entreprises ne serait qu'un leurre, le manque d'appropriation véritable de la réforme par le Gouvernement, en faisant à tort une affaire du COPIREP et quelques fois du Ministère du Portefeuille, alors que les grandes décisions sont du ressort du Gouvernement délibérant en Conseil des Ministres. La lenteur, voire le manque de décision du Gouvernement qui ne permet pas d'avancer dans la mise en œuvre de certaines stratégies de restructuration, l'adhésion mitigée de certains responsables d'entreprises, ainsi que de certains partenaires sociaux pour des raisons diverses, la confusion entretenue, assimilant à tort la réforme des entreprises publiques au bradage du patrimoine national, au renchérissement des services sociaux et à l'accroissement du chômage, ainsi que l'étiquette-lui collée comme étant dictée par l'étranger<sup>46</sup>.

Collectives trop onéreuses, en totale inadéquation avec la situation financière réelle et actuelle des entreprises publiques, alourdissant les charges d'exploitation de l'entreprise et aggravant son passif social.

### **5.3 Les perspectives de la réforme des entreprises publiques**

La réforme des entreprises publiques a produit quelques résultats liés aux deux phases exécutées, qu'il est important de capitaliser. Elle a permis de stabiliser la situation de certaines entreprises structurantes et de les maintenir en activité. Pour consolider ces résultats et atteindre les objectifs de cette réforme, il convient de poursuivre et d'accélérer le processus amorcé.

La restructuration en profondeur qui est le point final de la réforme des entreprises publiques n'a pas encore été entamée parce qu'il fallait d'abord stopper leur descente aux enfers.

Avec le temps et sur la base des réalités de terrain, notamment les nouveaux cadres juridiques et institutionnels de certains secteurs, certaines options de

---

<sup>46</sup> COPIREP, Note technique...*op. cit.*, p.20.

restructuration déjà levées par le Gouvernement semblent requérir des ajustements ou être changées. Faire une évaluation de l'exécution de la phase de stabilisation et de redressement, en vue d'en évaluer les résultats et en tirer toutes les leçons.

Pour consolider les résultats de la réforme des entreprises publiques et achever sa mise en œuvre, les actions suivantes s'avèrent nécessaires :

- l'appropriation par le Gouvernement, du programme de réforme;
- l'adhésion effective et l'implication de toutes les parties prenantes dans la conception et la mise en œuvre de la réforme (Gouvernement, Partenaires Techniques et Financiers, Entreprises publiques, Partenaires sociaux, Secteur privé, Société civile, etc.) ;
- la mobilisation des ressources financières conséquentes par le Gouvernement pour la poursuite et le parachèvement de la réforme ;
- la mobilisation des ressources financières conséquentes, pour le financement des programmes de réhabilitation et de modernisation des infrastructures et des outils de production des entreprises publiques, ainsi que des plans d'optimisation du personnel, etc. ;
- la définition et la mise en œuvre de nouvelles politiques sectorielles qui devront guider la réforme des entreprises publiques ;

Le COPIREP a élaboré un programme d'actions pour la poursuite et le parachèvement de la réforme, étalé sur trois ans et requiert la validation du Gouvernement pour être mis en œuvre. Ce programme est présenté en annexe.

## CONCLUSION

La réforme des entreprises publiques de 2008 qui jusqu'aujourd'hui peine encore à donner des résultats attendus. Nous nous sommes proposées dans le cadre de cette étude de rechercher à comprendre pourquoi la réforme du secteur de portefeuille de l'Etat de 2008 n'a pas permis aux entreprises transformées à devenir performantes.

En conclusion, nous pouvons dire que la performance des entreprises publiques congolaises ne dépend pas de leur régime de droit de propriété. Mais plutôt de la gouvernance.

Il est à constater que la transformation n'est pas présentement un processus achevé dans son exécution. Alors qu'elle ne pourra donner des résultats attendus qu'au terme de sa mise en œuvre, le processus est aujourd'hui presque à l'arrêt. Malheureusement, la léthargie du gouvernement sur des actions à prendre laisse croire à un manque de volonté politique, qui risque de tirer encore les choses en longueur ou amener carrément à un abandon.

Cette déconvenue est aussi grandement expliquée, par une méthode monothéiste, comme technique de transformation ; une défaillance de communication des aspects financiers et sociaux aux acteurs de la réforme ; et enfin, la non-prise en compte du cadre managérial dans la recherche de la performance des entreprises publiques :

Techniques de transformation non diversifiées : cette réforme est basée essentiellement sur la technique de cession d'actions. Cette technique n'est pas mauvaise, du fait qu'elle offre la possibilité d'attirer un actionariat stable et rapide. Mais, elle porte des risques économiques, commerciaux et financiers au secteur privé (risques opérationnels liés à la mobilisation des ressources et à la réalisation des investissements). Malgré ces avantages, cette technique devra rencontrer des obstacles dans le contexte congolais, du fait que la plupart des entreprises transformées, n'arrivent à établir un inventaire détaillé de leur situation patrimoniale en vue de la détermination de leur capital social définitif, mais aussi et surtout, elles pèsent plus d'un milliard de dollars de dette sociale et sont quasiment en faillite. Cette situation pose un problème de liquidité des titres (difficulté à matérialiser les actions par l'émission des valeurs mobilières) et amenuiserait davantage l'attractivité des investisseurs. Il serait de ce fait, primordial d'envisager l'application des autres techniques de transformation selon la spécificité de chacune de ces entreprises.

Défaillance communicationnelle : Le processus de la transformation exige une bonne politique de communication pour un accompagnement soutenu. A cet effet, on peut l'envisager sur deux aspects : d'abord, sur le plan social où l'on devrait mener une communication stratégique en intensifiant des

campagnes de sensibilisation sur les avantages de la transformation auprès de l'opinion publique et de salariés en vue de permettre leur implication dans le management de la réforme ; ensuite sur le plan financier, en mettant à la disposition des investisseurs potentiels, tant nationaux qu'étrangers tous les états financiers indispensables à une analyse financière sérieuse. Cette communication permanente devrait susciter de l'intérêt auprès du public et séduire les investisseurs potentiels.

Cadre managérial non défini : Aujourd'hui tout porte à croire que la problématique posée dans le diagnostic curatif des entreprises publiques transformées n'avait pas prise en compte explicitement l'aspect management, au regard de la manière dont elles continuent à être gérées. Depuis des décennies, ces entreprises sont caractérisées par une mauvaise gestion criante, et c'est de la pure folie de croire qu'une simple transformation juridique pourrait résoudre le problème. Un bon diagnostic devrait tenir, entre autre, compte des compétences et des valeurs cardinales que défendent les gestionnaires de ces entreprises.

Il est regrettable de constater que malgré la transformation, ces entreprises continuent à être managées par de personnes qui en sont arrivées à la tête, pas pour de raisons de leur technocratie, moins encore de leur méritocratie, mais pour de raisons de népotisme, de clientélisme, de tribalisme et surtout pour des raisons de récompense politicienne.

## BIBLIOGRAPHIE

### I. OUVRAGES

1. HELFAT E. et al, *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell, Oxford, 2007.
2. KABANGE NTABALA C., *Droit des services et entreprises publics et problématique de la transformation des entreprises publiques en République Démocratique du Congo*, Dieu est bon, Kinshasa, 2007.
3. KAZEKELE MBELE. E., *Réforme des Entreprises Publiques en République Démocratique du Congo : vers un modèle de privatisation*, universitaire européennes, Berlin, 2017.
4. LAIDI, Z., *Enquêtes sur la Banque mondiale*, Fayad, Paris, 1989.
5. LEPAGE, H., *Demain le capitalisme*, Pluriel, Paris, 1997.
6. MABI MULUMBA, E., *Les dérives d'une gestion prédatrice, le cas du Zaïre*, Cedi, Kinshasa, 2002.
7. MINTZBERG, H., *le management : voyage au centre des organisations, d'organisation*, Paris, 1989.
8. MPOY KADIMA. G., *Les entreprises publiques en Rd Congo : les enjeux de la réforme*, L'harmattan, Paris, 2019.
9. NSAMAN-O-LUTU et ATSHWEL-OKEL, *Comprendre le management : Culture, principes, outils, contingence*, CAPM, Kinshasa, 2007.
10. ZADI KESSY, M., *Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne*, CEDACLE, Abidjan, 1998.

### II. ARTICLES SCIENTIFIQUES

1. MARTIMORT D. et C ROCHET, J. « Le partage public-privé dans le financement de l'économie », in *Revue française d'économie*, volume 14, n°3, pp. 33-77.
2. TEECE, D. et al, « Dynamic capabilities and strategic management », in *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, 1997, pp. 509-533.
3. LITUTANZI et SCHUKNECHT, L., « LA réforme de l'Etat dans les pays industrialisés », in *Revue de finances et développement*, septembre 1996, vol.33, n°3, pp.3-17.
4. PESQUEUX, Y., « De la performance » in *archive ouverte pluridisciplinaire HAL*, Master, France, 2020.
5. MORIN, E. et SAVOIE, A. « Représentations de l'efficacité organisationnelle : développements récents », in *Revue Psychologica*, Universidade de Coimbra, Portugal, n° 27, 2001.

### III. TRAVAUX ACADÉMIQUES ET SÉMINAIRES

1. CHANG, H-J., la réforme des entreprises publiques, Département des affaires économiques et sociales (DAES/UN DESA), Nations Unies, New York, juin 2007, inédit.
2. LABROUCHE, G., *Stratégie d'innovation et capacités dynamiques relationnelles : Le cas de l'industrie pharmaceutique*, Thèse de doctorat de l'université de Toulouse, juin 2016, inédit.
3. MABI MULUMBA, E., Diagnostic et remèdes pour la relance des entreprises du Portefeuille de l'État, tribune, par [www. deskeco.com](http://www.deskeco.com), consulté le 29 Juin 2020.
4. NTUMBA LUKUNGA, H., « Réformes de l'administration et privatisation des entreprises publiques en RDC : bilan pour des alternatives », in Conférence Guy Mhone sur le développement, thème central : Réformes du secteur public en Afrique : rétrospectives et perspectives, Zomba (Malawi), 22 au 24 Août 2007.

### IV. TEXTES DE LOIS ET DOCUMENTS OFFICIELS

- Loi n°08/007 du 7 juillet 2008 portant dispositions générales relatives à la transformation des entreprises publiques telle que complétée et modifiée à ce jour par la Loi n°12/009 du 31 décembre 2012 ;
- Décret n°09/15 du 24 avril 2009 portant création, organisation et fonctionnement d'un établissement public dénommé « Comité de Pilotage de la Réforme des Entreprises du Portefeuille de l'Etat, COPIREP en sigle » ;
- Décret n°09/15 du 24 avril 2009 portant création, organisation et fonctionnement d'un établissement public dénommé « Comité de Pilotage de la Réforme des Entreprises du Portefeuille de l'Etat, COPIREP en sigle » ;
- Décret n° 13/036 du 03 septembre 2013 portant création, organisation et fonctionnement du Conseil Supérieur du Portefeuille, « C.S.P. » en sigle ;
- COPIREP, note technique au gouvernement, Réforme des entreprises publiques : Politique, état de lieux et brève évaluation, juin 2021 ;
- COPIREP, état des lieux des entreprises publiques: Société Commerciale des Transports Et des Ports, SCTP S.A., Mai 2021 ;
- Jeune Afrique économique, n°107, Avril 1998.

### V. WEBOGRAPHIE

1. [www. deskeco.com](http://www.deskeco.com)
2. [WWW.LEGANET.CD](http://WWW.LEGANET.CD)
3. [www.7sur7.cd](http://www.7sur7.cd)
4. [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)