

République Démocratique du Congo

MINISTÈRE DU PORTEFEUILLE

Conseil Supérieur du Portefeuille



**RAPPORT GÉNÉRAL DE VALIDATION  
DES PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES  
DES ENTREPRISES PUBLIQUES,  
EXERCICE 2021**

Mars 2021



**RAPPORT GÉNÉRAL DE VALIDATION  
DES PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES  
DES ENTREPRISES PUBLIQUES,  
EXERCICE 2021**

ACRONYMES ET ABREVIATIONS.....	4
LETTRE D'ENGAGEMENT D'OBJECTIFS 2021.....	5
1. SOMMAIRE EXECUTIFS .....	6
2.PRESENTATION DE LA GRANDE COMMISSION CSP-ENTREPRISES PUBLIQUES.....	7
3 .CADRAGE BUDGETAIRE 2021 .....	14
4 .CHIFFRES CLES .....	24
5. FAITS SAILLANTS.....	26
6. SYNTHESE DU DIAGNOSTIC STRATEGIQUE .....	30
7. PREVISIONS BUDGETAIRES .....	31
7.1. LA METHODOLOGIE DE TRAVAIL .....	31
7.1.1. L'ANALYSE INTERNE AU CSP .....	31
7.1.2. LES TRAVAUX EN COMMISSION MIXTE .....	32
7.2 SCHEMA CONCEPTUEL DE TRAVAUX DE VALIDATION DES PREVISIONS BUDGETAIRES	33
7.3. LA REPARTITION SECTORIELLE DES SOCIETES .....	34
7.4. LA DUREE DES TRAVAUX .....	34
7.5. LES PREVISIONS BUDGETAIRES 2021 TRANSMISES AU CSP .....	36
7.5.1. ETAT DES LIEUX .....	36
7.5.2. SYNTHESE DES BUDGETS VALIDES .....	36
7.5.2.1. BUDGET D'ACTIVITES .....	36
7.5.2.2. BUDGET D'INVESTISSEMENTS.....	44
7.5.2.3. BUDGET DE TRESORERIE.....	47
7.5.2.4. CONTRIBUTION PREVISIONNELLE AU BUDGET DE L'ETAT 2021 .....	50
7.5.3. QUELQUES SOLDES SIGNIFICATIFS DE GESTION, AGREGATS ET INDICATEURS DE GESTION RETENUS EN 2021 .....	52
8. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS .....	53

1. CSP : Conseil Supérieur du Portefeuille
2. CADECO : Caisse Générale D'Epargne du Congo
3. CGAF : Capacité Globale d'Autofinancement
4. COMINIÈRE : Congolaise d'Exploitation Minière
5. CVM : Congolaise des Voies Maritimes
6. DG : Directeur Général
7. D.G.I : Direction Générale des Impôts
8. DGRAD : Direction Générale des Recettes Administratives, Domaniales et des Participations
9. E.A.D : Entités Administratives Décentralisées
10. F.M.I : Fond Monétaire International
11. GARIV : Gestion Axée sur le Résultat à Impact Visible
12. GECAMINES : Générale des Carrières et des Mines
13. IDEF : Fond pour le Développement des Infrastructures
14. IGT : Inspection Générale de Travail
15. J.V : Joint-Venture
16. LMC : Lignes Maritimes Congolaises
17. OMS : Organisation Mondiale de la Santé
18. P.E : Permis d'Exploitation
19. P.R : Permis de Recherche
20. PIB : Produit Intérieur Brut
21. R.V.A : Régie des Voies Ariennes
22. REGIDESO : Régie de Distribution de l'Eau
23. RLT : Redevance Logistique Terrestre
24. S.A : Société Anonyme
25. S.C.T.P : Société Commerciale des Transports et des Ports
26. S.N.E.L : Société Nationale d'Électricité
27. SAKIMA : Société Aurifère du Kivu et du Maniema
28. SCMK-Mn : Société Commerciale Minière de Kisenge Manganèse
29. SNCC : Société Nationale des Chemins de fer du Congo
30. SODIMICO : Société de Développement Industrielle et Minière du Congo
31. SOKIMO : Société Minière de Kilo-Moto
32. SONAHYDROC : Société Nationale des Hydrocarbures du Congo
33. SONAL : Société Nationale de Loterie
34. SONAS : Société Nationale d'Assurance
35. SYSCOHADA : Système Comptable de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
36. TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée
37. V.A : Valeur Ajoutée
38. ZLECAF : Zone de Libre Echange Continentale Africaine

## LETTRE D'ENGAGEMENT D'OBJECTIFS 2021

La Haute Direction du Conseil Supérieur du Portefeuille « CSP » va poursuivre en 2021 sa vision managériale amorcée en 2020, à savoir : « **relever l'expertise du CSP et assurer sa visibilité en tant qu'organe technique du Ministère du Portefeuille** ».

Pour rappel, cette vision se décline autour de trois axes stratégiques ci-après :

1. Production d'une information administrative et financière intégrée sur la gestion des participations de l'Etat ;
2. Assistance à l'amélioration de la gouvernance financière des entreprises publiques ;
3. Pilotage par objectifs du Conseil Supérieur du Portefeuille.

Ainsi, dans le cadre d'une gestion participative par objectifs et axée sur les résultats à impact visible, nous allons signer des contrats de performances spécifiques avec les différents Chefs de Départements et Cellules, dont les évaluations du niveau d'exécution se feront aux échéances prévues.

A cet effet, les principales actions retenues se résument comme suit :

1. Rédiger et publier les différents rapports sur la gestion des participations de l'Etat et le suivi du groupe Portefeuille ;
2. Assurer le monitoring des indicateurs de performance ;
3. Renforcer la culture de la gestion prospective et prudentielle et promouvoir l'utilisation des instruments de gestion au sein des Entreprises Publiques ;
4. Requalifier l'expertise et optimiser la gestion des ressources humaines au sein du CSP.

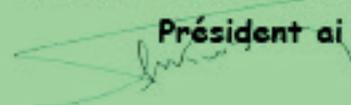
La Haute Direction du CSP va également poursuivre son engagement à tout mettre en œuvre pour améliorer sans cesse les conditions de vie et de travail du personnel du CSP, tout en veillant à la mise en place effective du site web du CSP. La Haute Direction attend de chaque cadre et agent, un engagement clair pour la réalisation sans faille de toutes ces actions retenues, afin d'améliorer l'image de marque de l'Institution et de relever le niveau de son expertise.

Fait à Kinshasa, le 05/01/2021

**Stéphane KANKONDE TSHILUMBA**  
Vice-Président ai



**Norbert NKUBU ELUNA**  
Président ai



Le rapport général de validation des prévisions budgétaires des entreprises Publiques exercice 2021 a pour objet, comme de coutume, de rendre compte du travail réalisé par le Département Etudes, Stratégies et Programmes du Conseil Supérieur du Portefeuille, en exécution des missions prévues à l'article 4 du Décret n°13/036 du 03 septembre 2013 portant, création, organisation et fonctionnement du CSP.

A ce sujet, le CSP a notamment pour missions d'assister le Ministère du Portefeuille dans la mise en œuvre de la politique gouvernementale en matière de gestion du Portefeuille de l'Etat, d'une part, dans la fixation des objectifs généraux à assigner aux entreprises du Portefeuille ainsi que dans l'application et l'évaluation des plans d'entreprise, et, d'autre part, dans la fixation des critères de performance et dans l'élaboration et l'évaluation des contrats de performance.

Pour l'exercice 2021, le Conseil Supérieur du Portefeuille a reçu les prévisions budgétaires de 18 sociétés du Portefeuille dont 17 entreprises publiques et une société d'économie mixte, en vue de leur validation.

Le présent rapport général de validation 2021 présente en termes de particularités un certain nombre d'innovations dont :

- Les indications sur la grande Commission mixte CSP-Entreprises du Portefeuille impliquée dans les travaux. Au total, au moins 150 personnes ont participé aux travaux de validation des prévisions budgétaires 2021 des sociétés du Portefeuille pour la période allant du 18/12/2020 au 05/03/2021 ;
- Les chiffres clés mis en relief, se rapportant notamment au Chiffre d'affaires, aux Charges du Personnel, à la Valeur Ajoutée, aux Investissements, à la Capacité Globale d'Autofinancement, au Résultat Net de l'exercice 2021, à la Productivité moyenne en valeur et au Coût moyen par agent ;
- Les faits saillants du point de vue de la présentation des prévisions budgétaires par les entreprises, de la qualité du management, de la pertinence des commentaires et des performances.

Il convient de signaler que ce rapport présente également une synthèse des éléments de l'environnement international, national et interne desdites entreprises et du diagnostic stratégique.

Le point relatif aux prévisions budgétaires proprement dites est exposé en présentant les éléments de synthèse puis les éléments détaillés avec des commentaires appropriés pour une bonne compréhension. Un chapitre est réservé aux soldes significatifs de gestion prévisionnelle et quelques agrégats caractéristiques.

Dans sa dernière partie, le rapport présente une conclusion générale suivie des recommandations communes à toutes les entreprises et spécifiques, respectivement à chaque société, au Conseil Supérieur du Portefeuille et au Gouvernement.

**Jean-Jacques MAKASA IMUNE**

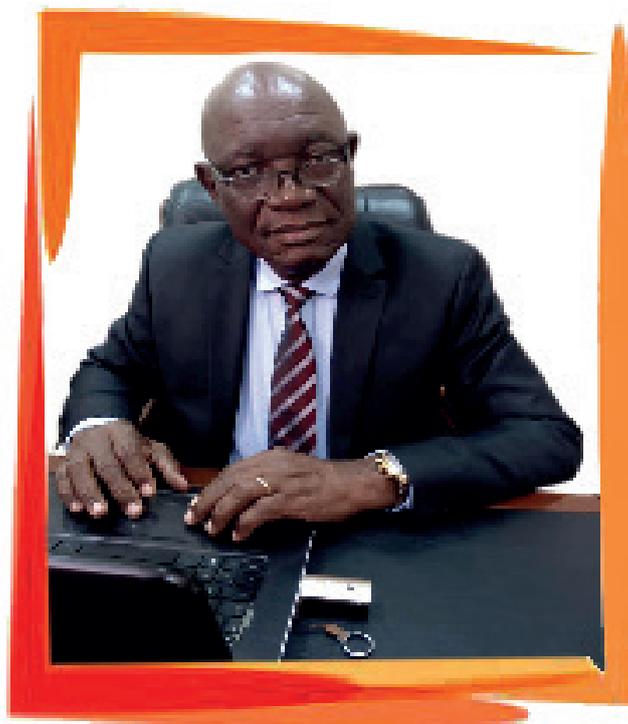
Directeur, Chef du Département Etudes, Stratégies et Programmes



## 2. PRESENTATION DE LA GRANDE COMMISSION CSP-ENTREPRISES DU PORTEFEUILLE

### 2.1 POUR LE CONSEIL SUPERIEUR DU PORTEFEUILLE

#### 2.1.1 LA HAUTE DIRECTION



**Norbert NKUBU ELUNA**  
Président ai



**Stéphane KANKONDE TSHILUMBA**  
Vice-Président ai

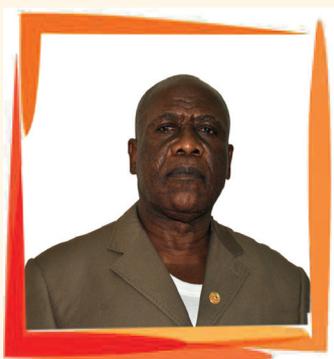
## 2.1.2 LE DEPARTEMENT ETUDES, STRATEGIES ET PROGRAMMES



**Jean Jacques MAKASA IMONE**  
Directeur chef de département Etudes,  
stratégies et programmes



**Blaise NGOY  
MONZANGA**  
Coordonnateur secteur  
infrastructures de base



**Liévin MALENGELA  
MBIYA**  
Coordonnateur secteur  
production industrielle,  
minière et agricole



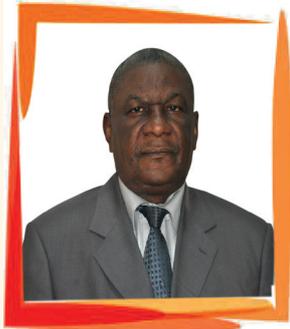
**Bodhel KIYUNGU  
NDEKE**  
Coordonnateur secteur  
transports et Voies de  
communications



**Alain MATENDA  
KALONDA**  
Coordonnateur secteur  
services



**Albertine MAFINGA  
EBOBO**  
Expert



**Anderson SUNGU  
PHOBA**  
Expert



**César MOLIKA  
AKAMBU**  
Expert



**Agnès BANATSHINYI  
TSHITENGE**  
Expert



**Sandra LONGOMO  
PENDJI**  
Expert



**Micheline  
TSHIBUAYA PAMBA**  
Expert



**Junior NSUMBU  
KIANG MAYILA**  
Expert



**Doudou MBOMA  
NTONDA**  
Expert



**Jean Paul OLAMBA  
OKENGE**  
Expert



**Tony DONGO  
LAMINE**  
Expert



**Huguette BADIMBA  
MULUKUENI**  
Secrétaire de Direction  
adjointe



**Josée KABASELE KAPINGA**  
Secrétaire de Direction

## 2.2. POUR LES ENTREPRISES DU PORTEFEUILLE

### 1. SNEL S.A



**Société  
Nationale  
d'Electricité - S.A.**

- Monsieur KAYOMBO KAYAN Jean Bosco DG
- Monsieur MUTEBA MALEKANI, DFI
- Monsieur MANDEMVO NGOYO, DEC
- Monsieur KAPIA BOSHINGA, DPR
- Monsieur KAMBO YUDONAGO, DBU
- Monsieur NKUMBU ILUNGA, DEM/DPR
- Monsieur MBAFUMOYA TCHOMBA, DDI
- Monsieur MANZANZA MBAKATA, DCG
- Monsieur BOKELE LIKELA, DDK
- Monsieur KAPESA LIKELE, DTR
- Monsieur KINDUDI NTIMANSIEME, DCT
- Monsieur MASONGI MONZAMBE, DAA/DCG
- Monsieur MBUMBU KUMBU, BEX
- Monsieur TULENGE BOYS, BIN
- Monsieur LUMBALA TSHIBANGU, EPA
- Monsieur MAVUNA MA LELO, SER/CDP
- Monsieur NYEMBO ILUNGA, S/BEX
- Madame SOKOMAY NGABIA, S/BIN
- Monsieur MUMPUTU PAY-PAY, CGS/DGE
- Monsieur MULUMBA WA MULUMBA, CGS/DGE
- Madame MOKUABO MODIRI, SERP/CDP
- Monsieur MAKIELE MAYINDU, CAG
- Monsieur MUSONGELA KILUKA
- Monsieur NTEFO NSOMBO, AGE ai
- Monsieur NDEMERE MUPEPE, SAD/DFI,

### 2. REGIDESO S.A



- Monsieur MUBIAYI KASHAMA Clément DG
- Monsieur MWENATSHIELA KATUBADI, Directeur Central Finance et Comptabilité
- Monsieur BOTENDE LOKULA LOTIKA, Directeur Central Contrôle de Gestion, Organisation et Budget
- Monsieur MWISOMI BISALIKO, Directeur Central Clientèle et Marketing
- Monsieur KIMBEMBE PELENDI, Directeur Central Exploitation,
- Monsieur NTAKU SALABIYAKU, Directeur Central Développement et Réhabilitation
- Monsieur RAMAZANI MWANASUMBA, Directeur Central des Ressources Humaines
- Monsieur MBULUNGU MUKUNA, Directeur de Contrôle de Gestion et Budget
- Monsieur VANGILA MUZIEDJE, Directeur Financier

### 3. RVA S.A



- Monsieur PAMBU PAMBU William DG
- Monsieur MBAYO LUBAMBA, Coordonateur des Finances ai ;
- Monsieur LIONGO MBULA, Directeur des Finances Adjoint ;
- Monsieur MUAMBA MULUMBA, Chef de Division Budget et Contrôle;
- Madame GHONDA MAKIESE, Chef de Service Produits ;
- Monsieur BOMPOSA ILANGA Chef de Service Charges ;
- Madame ILUNGA WA NKULU, Chef de Service Suivi et Consolidation du Budget;
- Monsieur KAYA LUBAMBA, Chef de service Trésorerie.

### 4. CVM S.A



- Madame TUSSE DAUMBA Christine DG
- Monsieur AKAWA MAMBU, Directeur Financier ;
- Madame YANGAKULA VOROGBA, S/Directeur Financier/Kinshasa ;
- Monsieur MUANDA NDEMBE, S/Directeur du Budget ai
- Monsieur NZAU BILA, Chef de service budget;
- Monsieur KITENGE NTAMBWE, Chef de section Budget ;
- Monsieur MBINZI KAYENGA, Chef de section Budget /Kin;
- Monsieur BOLIFO ELONGA, Comptable au Budget/Kin.

### 5. GECAMINES S.A



- Monsieur NTAMBWE NGOY KABONGO Hubert DG ai ;
- Monsieur MUYUMBA MAHUNDU, Directeur Financier ;
- Monsieur MPOYO MANDE, Directeur Contrôleur Général ;
- Monsieur KITENGE KABASWANGANA, Directeur des Budgets ;
- Madame INAMISHI MPOLE, Directrice du Budget d'activités.

### 6. SOKIMO S.A



- Monsieur MPELA wa KINDOMBE Augustin DG ai
- Monsieur LUWERE KEBAL, Directeur de Participation
- Monsieur ILUNGA MWENZE, Directeur d'Audit Interne
- Monsieur TSHIMBAYI Michel, Assistant du Directeur Financier
- Monsieur KISEMBO RWAKAIKARA, Expert
- Monsieur MOMBESA Serges, Expert

### 7. SCMK-Mn S.A

- Monsieur ILUNGA BUNDA, Directeur Financier ;
- Madame OSOMBA LOSASA, chargée des Finances/Kinshasa

## 8. SAKIMA S.A



- Monsieur BASEMENANE KASONGO Fidèle DG
- Monsieur KANSILEMBO NGUMBI Lazare, Directeur Financier ;
- Monsieur KANIKI TSHIBINDI Louis, Directeur du Siège Kinshasa ;
- Monsieur SWEDI MASALA Damas, Comptable ;
- Monsieur SALUBEZYA MUKENGWA Mathias, Comptable

## 9. COMINIÈRE S.A



- Monsieur MWAMBA MISAO, Directeur Général a.i.;
- Monsieur MONGA MWIDIA, Directeur Administratif et Financier ;

## 10. SCTP S.A



- Monsieur MABAYA BONGILA, DG
- Monsieur KABUYA TSHIKALA, Directeur du Département Financier a,i
- Monsieur KABONGO BADIA-MBUJI, Conseil Maritime et Fluvial du PCA
- Monsieur KAZADI TSHIMEMBA, Directeur du Budget
- Madame IYOKO NKUMU, Directeur de la Comptabilité Générale
- Monsieur TUMONA TSHILUMBA, Directeur des Etudes et Ctrl Financiers
- Madame BOLUMBU IMPATA, Directeur de Trésorerie
- Monsieur KUYINDAMA MUDIANGU, Assistant Financier DG
- Monsieur EKUSTHU YEYE, Assistant Financier PCA
- Monsieur NZIBA MOKOMBA, Sous-Directeur du Budget
- Monsieur DIWANSONGA BANOBEY, S/Directeur Ctrl Engagements
- Monsieur KASEREKA MAPATHI, Conseiller du DEPAF
- Monsieur MUZINGA LUMPUTU, Inspecteur du Budget

## 11. SNCC S.A



- Monsieur Fabien MUTOMB KAN KATO, DG
- Monsieur HAMISI BIN KABARHUZA, Directeur Financier, Chef de la délégation
- Monsieur KALALA NGOIE LENGE, Chef de service budget d'exploitation.

## 12. LMC S.A



- Monsieur Cedrick TSHIZAÎNGA KAPUMBA, DG
- Monsieur BOSENGA ISENGE, Directeur Financier ;
- Monsieur PWEMA KILUNDU, Directeur Commercial et du Développement;
- Monsieur KAPINGA NSANGULUJA, Directeur des Etudes, Planification et Informatique ;
- Monsieur MUSOMPO KASONGO, Représentant Principal d'Outre-Mer ;
- Madame MOKULAYANGA MANZALELA, S/Directeur Contrôle de Gestion;
- Monsieur KOKOLO NDJIMBI, Expert ;
- Monsieur BOTENDJU BELOTSHI, Expert ;
- Madame MURANGAZA MWAMUBI, Expert.

### 13. CONGO AIRWAYS S.A



- Monsieur Désiré BALAZIRE, DG
- Monsieur Gaspary MUANDA, Directeur Financier ;
- Monsieur Emile KAKESSE, Responsable Audit Interne ;
- Monsieur NKINZI HERVE, Contrôleur de Gestion.

### 14. SONAS S.A



- Monsieur LUCIEN BONYEME EKOFO, DG ;
- Monsieur LUC MIRUHO NTALE, Administrateur, Directeur Financier;
- Monsieur SULUBU FARIALA; Directeur trésorerie ;
- Monsieur ILONGA EONGA Sous-Directeur Financier.
- Monsieur KAKINGA TSHIPAMA, Expert;
- Madame KINSANE NANANGA, Expert;
- Monsieur BALAZIRE MAHUGO, Expert ;
- Madame NTUMBA TSHISWAKA, Expert ;
- Monsieur WANOSE BOLA, Expert.

### 15. SONAHYDROC S.A



- Monsieur Ir. Hubert MIYIMI MUWAWA, DG
- Monsieur SAKOMBI APALA, Directeur Financier;
- Madame MUSWELE KAR-EBWER, Responsable du budget.
- Madame KASONGO MUBA , Expert;
- Madame MUKAYA MPUTU , Expert;

### 16. CADECO S.A



- Monsieur Emmanuel NALUKOMA BALIBUNO, DG
- Monsieur KALO ESONGO, Directeur Financier ;
- Madame MBOMBO SHANDUBA, Chef de Département Gestion Financière ;
- Monsieur MONIAMPALA BABOZI, Chef de Service Budget et Contrôle ;
- Monsieur DIZA ZOLA WAWAKU, Chef de Service Adjoint du Budget

### 17. SONAL S.A



- Monsieur Jean-Marie EMUNGU EHUMBA, ADG
- Monsieur MBIKAYI LUMBALA, Directeur Financier ai ;
- Monsieur BOSENYE MIKANI, Directeur Administratif ;
- Monsieur KABINYANGA TCHELA, Directeur Commercial et Marketing ;
- Monsieur NAMWISI MUPONDO, Directeur de Contrôle ;
- Monsieur LUMBWANDA BIN KOSITI, Chef de Service du Budget ;
- Monsieur MUNDA LUKITA, Assistant du Directeur Financier a.i



# CADRAGE BUDGETAIRE 2021

En référence au Décret n°13/036 du 03 septembre 2013 portant création, organisation et fonctionnement du Conseil Supérieur du Portefeuille « CSP » en sigle, particulièrement en son article 4, ce dernier est chargé d'assister le Ministre ayant le Portefeuille dans ses attributions dans la gestion des participations de l'Etat dans les entreprises du Portefeuille de l'Etat ainsi que dans les organismes internationaux à caractère économique et financier dont la République Démocratique du Congo est membre.

Pour ce faire, il a entre autres pour missions, d'assister le Ministre dans la mise en œuvre de la politique gouvernementale en matière de gestion du Portefeuille de l'Etat notamment :

- dans la fixation des objectifs généraux à assigner aux entreprises du Portefeuille ainsi que dans l'application et l'évaluation des plans d'entreprises ;
- dans la fixation des critères de performance et dans l'élaboration et l'évaluation des contrats de performance.

Ainsi, Son Excellence Monsieur le Ministre du Portefeuille avait communiqué dans sa lettre du 15 octobre 2020, la politique générale des sociétés commerciales du Portefeuille au cours de l'exercice 2021. Cette lettre adressée aux mandataires actifs des entreprises publiques, donne la vision de l'Etat-actionnaire et les orientations nécessaires pour élaborer les prévisions budgétaires 2021 desdites entreprises.

Il est important de signaler que sur base de cette lettre d'orientations sur la politique générale à mettre en œuvre en 2021 par ces entreprises que le Conseil Supérieur du Portefeuille avait communiqué aux entreprises publiques, de façon détaillée, les instructions relatives à l'élaboration des prévisions budgétaires de l'exercice.



République Démocratique du Congo

15 OCT 2020



N/REF. N°1449.../MINPF/CSP/JDK/CK/ 2020

Transmission copie pour information à :

Ministère du Portefeuille

*Le Ministre*

- Son Excellence Monsieur le Président  
de la République, Chef de l'Etat  
(Avec l'expression de nos hommages les plus déférents)  
C/° Palais de la Nation  
à Kinshasa/Gombe.

- Son Excellence Monsieur le Premier Ministre,  
Chef du Gouvernement  
(Avec l'expression de notre très haute Considération)  
C/° Hôtel du Gouvernement  
à Kinshasa/Gombe.

- Son Excellence Monsieur le Vice-Premier Ministre,  
Ministre du Budget ;

- Son Excellence Monsieur le Ministre d'Etat, Ministre  
des Hydrocarbures ;

- Son Excellence Monsieur le Ministre d'Etat, Ministre  
des Ressources Hydrauliques et Electricité ;

- Monsieur le Ministre des Mines ;

- Monsieur le Ministre des Finances ;

- Monsieur le Ministre des Transports et  
Communications ;

- Monsieur le Secrétaire Général au Portefeuille  
- Monsieur le Président a.i. du Conseil Supérieur  
du Portefeuille ;

- Monsieur le Secrétaire Exécutif a.i. du COPIREP

(Tous) à KINSHASA / GOMBE

A Madame et Messieurs :

- les Directeurs Généraux ;
- les Chargés de Missions.

Concerne : Politique Générale des Sociétés Commerciales  
du Portefeuille au Cours de l'exercice 2021.

Madame et Messieurs,

Je vous communique la politique générale à mettre en œuvre dans vos Entreprises dans le but de rencontrer les objectifs de l'Etat Actionnaire au cours de l'exercice 2021 qui consiste à la mise en place des stratégies particulières de résilience suite aux effets néfastes de COVID19, et à la continuité de l'amélioration de la qualité de vos produits et services rendus à la clientèle ainsi qu'à la contribution significative au Budget de l'Etat.

Pour l'exercice budgétaire 2021, les Entreprises du Portefeuille sont appelées à élaborer leurs programmes annuels suivant la vision globale du Gouvernement de la République tout en privilégiant les actions tendant à améliorer le niveau de vos activités et à accentuer la mise en œuvre de celles conduisant à la poursuite de la réforme. Ce programme annuel sera pour mon ministère l'une des actions primordiales par laquelle je prendrai soin d'apprécier votre sens de responsabilité politique, managériale et sociale.

C'est pourquoi, je vous invite à :

- identifier et intégrer tous les risques liés à l'environnement économique et social actuel marqué par les effets de la pandémie à COVID-19 susceptibles d'entraver la mise en œuvre de vos programmes annuels respectifs et d'impacter négativement vos business plan ;
- procéder à des innovations en vue d'être davantage compétitifs sur le marché et de bénéficier par conséquent de la confiance des consommateurs et/ou de la clientèle ;
- intégrer les informations particulières et pertinentes des lois de secteurs d'activités de vos Entreprises respectives en précisant l'impact sur leur fonctionnement ;
- intégrer les orientations communiquées lors de la revue managériale, opérationnelle et organisationnelle des Entreprises du Portefeuille organisée par mon ministère ;
- renforcer la gouvernance de vos Entreprises en vous appropriant la pratique de gestion axée sur le résultat à impact visible ;
- présenter vos prévisions budgétaires assorties des objectifs, stratégies-actions réalistes et susceptibles de relever le niveau de vos activités.

Pour ce faire, je vous instruis de prendre en compte les orientations ci-après dans l'élaboration de vos prévisions budgétaires de l'exercice 2021, qui doivent :

- être l'émanation de la tranche annuelle des Business Plans dont sont censées disposer vos Sociétés qui exigent, selon la configuration actuelle, la définition d'un nouveau modèle économique compte tenu de la présence des diverses lois sectorielles mises en œuvre notamment les codes de l'eau, de l'électricité, des hydrocarbures ; des mines, des assurances, etc.... ;
- s'inspirer d'un plan stratégique quinquennal de développement de vos sociétés qui devrait prendre en compte les aspects de relance de vos activités respectives ;
- intégrer les principes de la bonne gouvernance dans la fixation des objectifs qui du reste doivent être clairs, précis, réalistes et quantifiables ;
- tenir compte de directives contenues dans mes différentes lettres circulaires sur le management du Portefeuille de l'Etat et aussi de vos contrats de mandat ;
- prendre en compte la poursuite et la finalisation, avec le concours des partenaires sociaux, de la révisitation de vos Conventions Collectives respectives ;
- tenir compte de renforcement des mécanismes de suivi-évaluation en vue d'apporter le cas échéant, les rectificatifs appropriés, en temps réels.

En outre, je vous enjoins de faire parvenir au Conseil Supérieur du Portefeuille, au plus tard le 30 novembre 2020, vos prévisions budgétaires pour l'exercice 2021, approuvées par vos Conseils d'Administration respectifs et ce, dans le strict

respect des dispositions pratiques qui seront édictées par cet organe technique du Ministère dont les analyses spécifiques doivent privilégier l'appréciation de la rentabilité, de la solvabilité et de la croissance prévisionnelles de vos Entreprises respectives, avec un accent particulier sur leur résilience.

Par ailleurs, je vous rappelle que le management actuel du Ministère du Portefeuille continue à se reposer sur les principes de la bonne gouvernance, où la navigation à vue n'a pas de raison d'être. C'est pourquoi, je vous exhorte encore de bien vouloir transmettre en intervalles requis au Conseil Supérieur du Portefeuille vos tableaux de bords ainsi que le tableau de reporting budgétaire. Ces instruments sont utiles pour le pilotage de vos Entreprises et pour la prise de décisions en temps réel.

Le rapport synthèse à établir par le Conseil Supérieur du Portefeuille quant à ce m'aidera à apprécier objectivement la tendance de vos activités, de vos efforts d'innovation et de vos contributions au budget de l'Etat.

Dans l'élaboration de vos hypothèses d'activités et de financements, il serait impérieux de prendre en compte les principaux indicateurs du cadre macro-économique prévisionnel qui sous-tendent le Budget de l'Etat pour l'exercice 2021 contenus dans la circulaire n°002/VPM/MIN.BUDGET/2020 du 26 juin 2020 de Son Excellence Monsieur le Vice Premier Ministre, Ministre du Budget.

Il s'agit de :

▪ Taux de croissance du PIB (en %)	: 3,5%
▪ Déflateur du PIB (en %)	: 8,2%
▪ Taux d'inflation moyen (en %)	: 12,0%
▪ Taux d'inflation fin période (en %)	: 9,8%
▪ Taux de change moyen (en FC/USD)	: 1856,9
▪ Taux de change fin période	: 1883,8
▪ PIB nominal (en milliards de FC)	: 105.425,3
▪ Pression fiscale	: 9,1%

En ce qui concerne les prévisions budgétaires relatives à la contribution de vos Entreprises au Budget de l'Etat, il est nécessaire de faire apparaître les éléments clés ci-dessous :

- Les impôts et taxes à charge de l'entreprise ;
- Les impôts et taxes à collecter pour le compte du Trésor ;
- Les droits de douanes ;
- Les autres contributions à payer par l'entreprise à titre de contribution au Trésor.

Le Président a.i du Conseil Supérieur du Portefeuille qui me lit en copie, est tenu d'apporter l'assistance nécessaire à vos Entreprises pour une mise en œuvre efficace de la présente circulaire et me transmettre le rapport général de validation de vos prévisions budgétaires exercice 2021 au plus tard le 1<sup>er</sup> mars 2021.

S'agissant des rapports d'évaluation de vos budgets de l'exercice 2020, ils devront être transmis au Conseil Supérieur du Portefeuille au plus tard

le 30 avril 2021 pour leur analyse et leur évaluation tant documentaire que sur terrain, dans le but d'apprécier leur niveau de réalisation malgré les effets de COVID-19 sur la continuité de vos activités ainsi que leur apport dans l'amélioration de la qualité des produits et services rendus à la population.

Veillez agréer, Madame et Messieurs, l'expression de ma considération distinguée.

**Prof Clément KUETE NYIMI BEMUNA.**



## 2. INSTRUCTIONS DE MISE EN OEUVRE

REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO



Conseil Supérieur du Portefeuille

Le Président

Kinshasa, le 29 OCT 2020

N° P/01/011/BTA / 007 /2020

**TRANSMIS** copie pour information à :

- Son Excellence Monsieur le Premier Ministre,  
Chef du Gouvernement  
*(Avec l'expression de ma très haute considération)*  
C/° Hôtel du Gouvernement  
à KINSHASA/GOMBE

---

- Son Excellence Monsieur le Vice-Premier Ministre,  
Ministre du Budget ;
- Son Excellence Monsieur le Ministre d'Etat, Ministre  
des Ressources Hydrauliques et Electricité ;
- Son Excellence Monsieur le Ministre d'Etat, Ministre  
des Hydrocarbures.  
(TOUS) à KINSHASA/GOMBE

---

- Leurs Excellences Mesdames et Messieurs les  
Ministres de :
  - Finances
  - Portefeuille
  - Mines
  - Transports et Voies de communication
  - Industrie
- Monsieur le Secrétaire Exécutif a.1 du COPIREP
- Mesdames et Messieurs les Présidents des Conseils  
d'Administration des Sociétés Commerciales du  
Portefeuille  
(TOUS)

A Mesdames et Messieurs les Directeurs Généraux  
de :

- GECAMINES SA
- REGIDESO SA
- SNEL SA
- SCTP SA
- RVA SA
- SNCC SA
- SONAS SA
- LMC SA
- CVM SA
- CONGO AIRWAYS SA
- SCPT SA
- SONAL SA
- SONAHYDROC SA
- CADECO SA
- SOKIMO SA
- SODIMICO SA
- SCMK-Mn SA
- CFUF SA
- SAKIMA SA
- COMMINIÈRE SA

(TOUS) en République Démocratique du Congo

Concerne : Instructions relatives à l'élaboration des prévisions  
Budgétaires, Exercice 2021

**Mesdames et Messieurs,**

Conformément aux orientations sur la politique générale à mettre en œuvre en 2021 dans vos différentes entreprises, vous communiquées par Son Excellence Monsieur le Ministre du Portefeuille par sa lettre n°1419/MINPF/CSP/JDK/CK/2020 du 15 octobre 2020, nous vous invitons à respecter les instructions suivantes dans l'élaboration et la présentation de vos prévisions budgétaires 2021, à savoir :

1. les prévisions budgétaires 2021 de toutes les Sociétés Commerciales devront être transmises au Conseil Supérieur du Portefeuille au plus tard le 30 Novembre 2020. L'analyse qui en sera faite en Commission mixte d'Experts aidera à déterminer les indicateurs techniques, commerciaux et financiers appropriés qui serviront de base à l'appréciation de la rentabilité, de la solvabilité et de la croissance de vos entreprises lors de l'évaluation semestrielle ou annuelle de l'exécution desdits budgets ;
2. le Conseil d'Administration, qui est appelé à déclencher dans les meilleurs délais le processus d'élaboration des prévisions budgétaires doit :

- définir la politique générale de l'entreprise pour l'exercice 2021, sur base d'un diagnostic stratégique actualisé intégrant les effets néfastes de COVID 19 ;
- procéder à des innovations devant conduire à l'amélioration de la qualité de service dans un environnement dont les perspectives demeurent moroses ;
- prioriser les actions devant entraîner la revisitation des conventions collectives, la redynamisation des comités d'Audit et de Gouvernance et le respect des engagements du contrat de mandat ;

3. les prévisions budgétaires doivent également prendre en compte les recommandations et/ou orientations pertinentes communiquées aussi bien par Son Excellence Monsieur le Ministre du Portefeuille dans ses différentes correspondances que par nos Experts lors des travaux sur vos rapports d'exécution des budgets, sur les tableaux de bord de gestion et de Reporting, des analyses de vos états financiers et des évaluations de vos programmes d'audit ;

4. Elles doivent en outre intégrer des informations techniques, économiques et financières de toutes les entités de l'entreprise tant de l'intérieur que de l'extérieur du pays en se basant sur :

- l'évolution des paramètres de l'économie internationale ;
- Les indicateurs caractéristiques du cadre macro-économique général qui sous-tend le budget de l'Etat pour l'exercice 2021, à savoir :

- taux de croissance du PIB (en %)	:	3,5%
- Déflateur du PIB (en %)	:	8,2%
- Taux d'inflation moyen (en %)	:	12,0%
- taux d'inflation fin période (en %)	:	9,8%
- taux de change moyen (en FC/USD)	:	1 856,9
- taux de change fin période (FC/USD)	:	1 883,8
- PIB nominal (en milliard de FC)	:	105 425,3
- Pression fiscale	:	9,1%

- les prévisions budgétaires initiales ou récurrentes de l'exercice 2020, les réalisations constatées au 30 septembre 2020 et projetées au 31 décembre 2020 ;
- les orientations définies dans les différentes lois sectorielles de vos secteurs d'activités respectives ;

5. Les prévisions budgétaires à transmettre au Conseil Supérieur du Portefeuille devront contenir les éléments essentiels ci-après :

*ph*

- la description de l'environnement tant international, national qu'interne et leurs perspectives en 2021 ;
- la synthèse des éléments du diagnostic stratégique reprenant les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces ;
- la définition de la politique générale et les orientations spécifiques arrêtées par le Conseil d'Administration sur base du diagnostic stratégique actualisé;
- la définition des stratégies claires pouvant permettre à l'entreprise d'être résiliente ;
- l'objectif principal et les objectifs secondaires ou spécifiques, les stratégies et actions à mener, et les moyens à mettre en œuvre ainsi que les résultats escomptés devant être clairs, précis, réalistes et quantifiables.

6. La présentation du budget se fera en trois volets, à savoir :

- le budget d'activités ou d'exploitation reprenant les prévisions de tous les produits et de toutes les charges et leurs synthèses dans le compte de résultat prévisionnel.

En ce qui concerne la détermination des produits et des charges prévisionnels, l'entreprise présentera un tableau comparatif sur trois exercices antérieurs dans le but d'apprécier l'effort fourni dans son activité. Un commentaire sur chaque poste budgétaire devra accompagner ces tableaux.

S'agissant des dotations aux amortissements, en sus de dotations liées aux acquisitions antérieures, il est indispensable de prendre en compte la quotité annuelle de nouvelles acquisitions de 2021 afin de permettre le renouvellement des investissements. Et chaque entreprise veillera à calculer et faire ressortir clairement dans le compte de résultat sa capacité globale d'autofinancement qui servira d'indication aux financements des investissements sur fonds propres.

- le budget d'investissements qui est un tableau emplois-ressources reprenant les différents projets d'investissements à réaliser et leurs sources de financement.

Les projets d'investissements seront tirés de vos plans d'investissements pluriannuels et ne seront budgétisés que ceux dont le financement est certain ;

S'agissant des études, force est de constater le non aboutissement des certains projets de développement des entreprises du Portefeuille, imputable à la quasi absence d'études cohérentes et actualisées suite au manque d'affectation de fonds idoines par vos entreprises. C'est pourquoi, je vous demande de prévoir, dans vos budgets d'investissements 2021, un crédit conséquent pour les études.

Outre le tableau synthèse à présenter, chaque projet d'investissements devra être suffisamment commenté de manière à dégager son impact sur l'exploitation ou le fonctionnement de l'entreprise.

- Le budget de trésorerie comprenant les encaissements et les décaissements

Dans les encaissements prévisionnels, chaque entreprise fera ressortir particulièrement :

- les recettes d'activités ou d'exploitation ;
- le niveau des créances à recouvrer en 2021 ;
- la quotité des emprunts négociés et mobilisables en 2021;
- le niveau du financement attendu du Gouvernement au titre de subventions d'équilibre et d'équipements ou d'interventions économiques ;
- le financement des Bailleurs de fonds et autres partenaires extérieurs ;
- la Taxe sur la valeur ajoutée collectée pour le compte du Trésor

Dans les décaissements prévisionnels, chaque entreprise est appelée à indiquer :

*mm*

- les dépenses d'activités ou d'exploitation ;
- les dépenses d'investissements ;
- la quotité de la dette publique ou privée à rembourser en 2021 ;
- la Taxe sur la valeur ajoutée reversée au Trésor ;
- les dividendes à payer.

7. Pour les prévisions relatives à la contribution de vos entreprises au budget de l'Etat, il est important de faire apparaître les éléments ci-après :

- les impôts et taxes à charge de l'entreprise ;
- les impôts et taxes collectés pour le compte du Trésor ;
- les droits de douane à payer ;
- les dividendes à verser à l'Etat Actionnaire ;
- les charges de l'Etat supportées éventuellement par l'entreprise et

8. Outre les instructions sus évoquées et conformément aux dispositions de la lettre circulaire ci-dessus rappelée, vous êtes tenus à :

- vous inspirer d'un plan stratégique triennal ou quinquennal de développement de vos sociétés qui devrait prendre en compte les aspects de la résilience et aussi de la relance de vos activités respectives ;
- intégrer les principes de la bonne gouvernance dans la fixation des objectifs qui du reste doivent être clairs, précis, réalistes et quantifiables ;
- prendre en compte les directives contenues dans les différentes lettres circulaires sur le management du Portefeuille de l'Etat et dans vos contrats de mandat respectifs ;
- poursuivre et finaliser, avec le concours des partenaires sociaux, la révisitation de vos Conventions Collectives ;
- renforcer les mécanismes de suivi-évaluation budgétaire en vue d'apporter, le cas échéant, les rectificatifs appropriés, en temps réels.

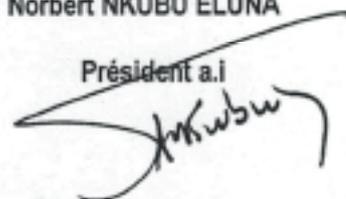
9. Les indicateurs prévisionnels d'appréciation des performances devront être calculés conformément au modèle mis à votre disposition par le Conseil Supérieur du Portefeuille ;

A toutes fins utiles, le Département Etudes, Stratégies et Programmes du Conseil Supérieur du Portefeuille, qui a en charge la supervision de toutes les opérations en rapport avec les programmes des entreprises du Portefeuille de l'Etat est à votre disposition pour toute assistance ou complément d'informations.

Veuillez agréer, Mesdames et Messieurs, l'expression de notre considération distinguée.

Norbert NKUBU ELUNA

Président a.i



### 3. CHIFFRES CLES



20

**18 Entreprises** Sur un total de 20 sociétés ciblées, le présent Rapport reprend les éléments se rapportant aux 18 sociétés, soit 90 %, qui ont transmis leurs prévisions budgétaires au Conseil Supérieur du Portefeuille.

Il s'agit de : REGIDESO S.A, SNEL S.A, CVM S.A, RVA S.A, GECAMINES S.A, SODIMICO S.A, COMINIÈRE S.A, SOKIMO S.A, SCMK-Mn S.A, SAKIMA S.A, SCTP S.A, SNCC S.A, LMC S.A, CONGO AIRWAYS S.A, SONAS S.A, SONAHYDROC S.A, CADECO S.A, SONAL S.A.

Toutefois, il convient de signaler pour SODIMICO S.A, bien qu'ayant transmis ses prévisions budgétaires, cette société ne s'est pas présentée au CSP pour les travaux en Commission mixte CSP-SODIMICO S.A. Ainsi, les informations communiquées par cette société ont été incorporées dans ce Rapport sans analyse préalable avec cette dernière.

**2 Entreprises** n'ont pas transmis leurs prévisions budgétaires au Conseil Supérieur du Portefeuille. Il s'agit des sociétés ci-après: «SCPT S.A» et «SCFUF S.A» .

2.012.641.997\$ US

Chiffre d'affaires  
prévisionnel pour ces  
sociétés en 2021

1.004.593.811 USD

Valeur Ajoutée

609.505.162 \$ US

Charges du Personnel

391.930.112 \$ US

Excédent Brut d'Exploitation  
(EBE)



Effectifs globaux du Personnel  
de 18 Entreprises 45.318

**13.450 \$ US**

**Coût moyen annuel  
par agent**

**44.412 \$ US**

**Production moyenne  
annuelle en valeur  
par agent**

**3,30**

**Indice de productivité  
de la main d'oeuvre**

**- 84.921.313 \$ US**

**Résultat Net prévisionnel**

### Investissements

**1.208.944.419 \$ US**

- Autofinancement : 338.883.589 \$ US
- Subvention de l'Etat : 162.644.463 \$ US
- Emprunts Extérieurs : 582.241.408 \$ US
- Ressources exceptionnelles : 125.174.959 \$ US

### Contributions au budget de l'Etat

**293.831.573 \$ US**

- A charge des Entreprises :  
133.924.193 \$ US
- Collectées par les Entreprises  
pour le compte du Trésor Public :  
159.507.374 \$ US

## 5. FAITS SAILLANTS

1

### DU POINT DE VUE PRÉSENTATION

Globalement, toutes ces sociétés ont élaboré et présenté leurs prévisions budgétaires conformément aux orientations contenues dans la lettre circulaire n° 1419/MINPF/CSP/JDK/CK/2020 du 15 octobre 2020 de Son Excellence Monsieur le Ministre du Portefeuille relative à la Politique Générale de l'Actionnaire-RDC pour l'exercice 2021.

En outre, ces sociétés ont également suivi les instructions relatives à l'élaboration des prévisions budgétaires 2021 contenues dans la lettre n° P/01/011/BTA/077/2020 du 29 octobre 2020 de Monsieur le Président du CSP.

3

### EN CE QUI CONCERNE LA PERTINENCE DES COMMENTAIRES

De façon générale ces entreprises présentent de commentaires assez détaillés pour expliquer les différents montants prévus dans leurs budgets.

Nonobstant ce fait, des efforts doivent être fournis par certaines sociétés dont : COMINIÈRE S.A et CADECO S.A., qui doivent enrichir leurs commentaires

2

### S'AGISSANT DE LA QUALITÉ DU MANAGEMENT

Il est indiqué de signaler que bon nombre de managers ont fait preuve d'anticipation par rapport à la situation de ces unités de production face à la pandémie de COVID-19, en réduisant les prévisions de leurs produits. Toutefois, l'épineux problème de la révision des Conventions Collectives et de la réduction de l'endettement n'est toujours pas réglé. Il importe de préciser que beaucoup d'entreprises n'ont pas un système de gestion intégrée et/ou n'ont pu soutenir leurs prévisions budgétaires comme tranche annuelle de leurs business plans, programmes triennaux ou quinquennaux. Par ailleurs, il convient de souligner les conséquences néfastes de l'action de l'Etat sur les activités des sociétés commerciales du Portefeuille, dont il est à la fois Actionnaire et Client dès lors qu'il ne respecte pas les obligations qui lui incombent par rapport à ce dernier statut.

4

### QUANT AUX PERFORMANCES

Globalement, la situation technique et financière de ces sociétés reste déplorable. A fin 2021 le résultat net provisoirement consolidé pour l'ensemble des entreprises sous examen sera déficitaire de l'ordre de -84.921.313 USD. Ceci ne permettra pas à l'Etat Actionnaire de pouvoir s'attendre aux dividendes. La richesse créée ou dégagée par ces entreprises sera consommée à hauteur de 56% par les Charges du Personnel, soit 609.505.162 USD sur 1.004.593.811 USD de la Valeur Ajoutée. Il en découle une absence de croissance réelle et de rentabilité, d'autant plus que les charges du personnel seront anormalement élevées par rapport à la richesse créée, et ces entreprises ne dégageront pas suffisamment de marge pour financer leurs investissements en fonds propres. La Capacité Globale d'Autofinancement ne sera que de 118.770.654 USD contre des Investissements de 1.208.944.419 USD, soit un taux d'investissement sur Fonds propres d'à peine 9,8%. D'où l'obligation de recourir aux fonds extérieurs pour couvrir les investissements et l'incapacité de payer les dividendes.

Les prévisions budgétaires des entreprises du Portefeuille sous examen ont été élaborées dans un contexte de crise sanitaire, sans précédent, la pandémie à coronavirus 2019 « COVID-19 », qui a déjà tué en une année plus de 1.250.000 personnes, avec un nombre de cas positifs approchant les 50 millions dans le monde, selon l'Organisation Mondiale de la Santé « OMS ».

### 5.1. SUR LE PLAN INTERNATIONAL\*

Dans son analyse des perspectives économiques mondiales, le Fonds Monétaire International « FMI » constate que le coronavirus conduit l'économie mondiale vers des niveaux de récession jamais atteints et s'attend à une chute de 4,9 % de l'activité économique globale en 2020, alors qu'il l'estimait en avril à 3 % seulement. Cette situation est consécutive aux mesures de confinement et de fermeture généralisée des aéroports, des frontières terrestres et des chaînes de production suite à la crise sanitaire de COVID-19.

Pour 2021, le FMI a réduit à la baisse sa prévision de croissance mondiale à 5,4 % contre 5,8 % attendu au 1er semestre 2020. Il est à noter que contrairement à l'année 2020, le rebond de l'économie mondiale projeté pour 2021, serait dû à la sortie progressive et différente du confinement selon les pays permettant ainsi le retour au travail et le déblocage de l'épargne forcée des ménages et à l'impératif pour les entreprises d'assurer leur survie contre les effets de la crise.

D'après le rapport de la Banque Mondiale, les effets négatifs de la pandémie ont contribué à grever la croissance de la productivité et à limiter la capacité des économies. Les cours des matières premières et des métaux ont connu une hausse.

A ce sujet, le cours du cobalt a augmenté de 15,3 % se situant à 32.911 USD/T, tandis que celui du cuivre a augmenté de 1,8 % s'établissant en moyenne à 6.446,7 USD/T.

Il sied de signaler que les prix des métaux et des matières premières agricoles ont vite rebondi après les pertes enregistrées suite à la pandémie de COVID-19 et devraient connaître des gains modestes en 2021.

En revanche, les cours des produits énergétiques resteront moins élevés qu'ils ne l'étaient avant la crise malgré leur remontée.

Par ailleurs, les événements tels que : le Brexit en Europe, les élections aux Etats-Unis d'Amérique, les multiples guerres en Afrique, présentent des risques de vulnérabilité financière susceptibles d'affecter la fondation de la croissance mondiale et entraîner son fléchissement.

### 5.2. SUR LE PLAN NATIONAL\*\*

Selon le communiqué du Comité de Politique Monétaire du 30 septembre 2020 de la Banque Centrale du Congo, les effets négatifs de la pandémie n'ont pas épargné l'économie nationale qui est tributaire des cours des marchés mondiaux des matières premières. Sur base des données du 1er semestre 2020, les dernières estimations de la croissance économique renseignent une contraction de l'économie congolaise de -1,7 % moins importante que celle estimée en mars à -2,4 %.

\* Fond Monétaire International: Perspectives de l'économie mondiale, août 2020.

\*\* Banque Centrale du Congo: Communiqué du comité de Politique Monétaire de 30 septembre

Cette amélioration est tirée par la croissance du secteur minier, dopée des cours mondiaux et l'augmentation de la production à la suite du confinement des travailleurs dans les sites miniers.

Sur le marché des services, il a été noté une décélération du rythme de formation des prix au mois d'août 2020. Le taux d'inflation s'est établi à 1,26 % en août contre 2,95 % au mois de juillet, portant le cumul à 13,61 %.

Sur le marché de change, une légère appréciation de la monnaie nationale a été observée sur les deux segments, officiel et parallèle, pour la première fois depuis le début de l'année en cours, à la suite des mesures conjuguées prises par la Banque Centrale et le Gouvernement, notamment les appuis budgétaires du Fonds Monétaire International et l'adjudication aux Bons du Trésor.

Il sied de signaler que l'environnement économique national est également marqué par le déficit énergétique qui limite les efforts d'industrialisation du pays, la poursuite de la mise en application du Code Minier révisé et de la nouvelle loi sur la sous-traitance.

Par ailleurs, la normalisation de la situation politique et la nouvelle volonté de réforme et de lutte contre la corruption instaurent un climat de confiance, propice à de nouveaux investissements privés dans les secteurs porteurs de l'économie.

En outre, la négociation d'un programme économique et financier à moyen terme soutenu par le FMI ouvrirait de nouvelles perspectives pour le financement de l'économie.

Pour l'exercice 2021, les principaux indicateurs du cadrage macro-économique prévisionnel qui sous-tendent le Budget de l'Etat contenus dans la circulaire n° 002/VPM/MIN.BUDGET/2020 du 26 juin 2020 de Son Excellence Monsieur le Vice Premier Ministre, Ministre du Budget sont :

• Taux de croissance du PIB (en %)	: 3,5 %	■
• Déflateur du PIB (en %)	: 8,2 %	■
• Taux d'inflation moyen (en %)	: 12,0%	■
• Taux d'inflation fin période (en %)	: 9,8 %	■
• Taux de change moyen (en FC/USD)	: 1.856,9	
• Taux de change fin période	: 1.883,8	
• PIB nominal (en milliards de FC)	: 105.425,3	
• Pression fiscale	: 9,1%	■

### 5.3. SUR LE PLAN INTERNE DES ENTREPRISES DU PORTEFEUILLE DE L'ETAT

Outre l'environnement interne spécifique à chaque unité de production, les entreprises du Portefeuille devraient élaborer leurs prévisions budgétaires dans un environnement dicté par la politique générale de l'Etat-Actionnaire, représenté par Son Excellence Monsieur le Ministre du Portefeuille par sa lettre circulaire n° 1419/MINPF/CSP/JDK/CK/2020 du 15 octobre 2020 et, complétée par les instructions de Monsieur le Président du Conseil Supérieur du Portefeuille contenues dans sa lettre n° P/01/011/BTA/007/2020 du 29 octobre 2020.

A cet effet, la politique générale devant caractériser le pilotage de ces entreprises au cours de l'exercice 2021, suivant la vision et les objectifs de l'Etat-Actionnaire, consiste à la poursuite

de la transformation économique par le redressement technique et financier de toutes les entreprises publiques transformées en sociétés commerciales ainsi que l'amélioration de leur gouvernance comme priorité.

En outre, dans le cadre du processus de la réforme en cours et du souci de l'amélioration de la qualité des services rendus à la population, les entreprises ont été invitées à faire de l'excellence leur cheval de bataille en s'appropriant l'approche d'une gestion de qualité axée sur les résultats à impacts visibles « GARIV ».

Ainsi, ces entreprises devaient réaliser un certain nombre d'actions. Il s'agit notamment de :

- Revisiter certaines dispositions budgétaires des conventions collectives respectives, avec le concours des partenaires sociaux, dans le but de les adapter au niveau réel d'activités et en tenant compte de la restructuration éventuelle de ces entreprises ;
- Procéder à des innovations en vue d'être davantage compétitifs sur le marché et de bénéficier par conséquent de la confiance des consommateurs et/ou de la clientèle ;
- Intégrer les informations particulières et pertinentes des lois de secteurs d'activités de ces entreprises en précisant l'impact sur leur fonctionnement ;
- Identifier et intégrer tous les risques liés à l'environnement économique et social actuel marqué par les effets de la pandémie à COVID-19 ;
  
- Prévoir clairement dans les budgets de trésoreries, des montants de décompte final, à décaisser mensuellement pour la mise en retraite progressive des agents, afin de mettre fin à la pratique de salaire d'attente ;
  
- Intégrer effectivement l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans la gestion courante de ces entreprises respectives et leur allouer un budget conséquent ;
  
- Consolider les acquis du principe de la bonne gouvernance notamment la transparence dans la gestion, la responsabilisation, l'efficacité et l'efficience.



Le diagnostic stratégique présenté par chaque société concernée dans cette analyse, a mis en exergue les points forts, les points faibles, les opportunités et les menaces.

Il sied de rappeler que les points forts et les points faibles sont liés à l'environnement interne à chaque entreprise et pour lesquels le gestionnaire a un peu plus de marge de manœuvre pour exploiter au mieux les points forts et réduire les points faibles, suivant la qualité de management mis en place.

Par ailleurs, les opportunités et les menaces dépendent de l'environnement externe à la société. A ce sujet, bien que le gestionnaire n'a pas tous les moyens nécessaires pour les contrôler, il doit néanmoins faire preuve d'anticipation ou d'innovation pour saisir toute opportunité qui s'offre à la société et réduire au maximum les impacts défavorables des menaces.

Pour l'exercice 2021, la synthèse du diagnostic stratégique révèle plusieurs faiblesses, menaces et risques communs susceptibles d'impacter négativement les activités desdites sociétés. Il s'agit notamment de :

- La vétusté et l'obsolescence de l'outil de production et/ou d'exploitation ;
- Le faible niveau des investissements de réhabilitation ou de modernisation ;
- La baisse du niveau des activités aggravée par les impacts de la COVID-19 ;
- Le déséquilibre financier structurel et le manque de moyens financiers pour assurer les investissements en fonds propres ;
- Le déficit chronique de trésorerie et d'exploitation ;
- L'absence, dans plusieurs entreprises, de la comptabilité analytique comme instrument de calcul et de prévision des coûts pour une gestion optimale des ressources de l'entreprise ;
- L'inadéquation entre le cadre organique et le niveau d'activités ;
- Le nombre pléthorique et le vieillissement des effectifs du personnel ;
- L'assignation à certaines entreprises des objectifs non commerciaux par l'Etat ;
- La non informatisation du système de gestion.

En revanche, il faudra noter que ces entreprises peuvent utilement saisir l'opportunité de l'adhésion de la RDC dans la zone de Libre Echange Continentale Africaine « ZLECAf » pour en dégager quelques revenus financiers et autres avantages. A ce sujet, une étude sera menée par le Département Etudes, Stratégies et Programmes du CSP en collaboration avec les sociétés du Portefeuille, conformément à la lettre circulaire n° P/01/JJM/006/2021 du 24 février 2021 de Monsieur le Président du CSP.

Les prévisions budgétaires des entreprises du Portefeuille ciblées ont été validées en suivant une démarche méthodologique cohérente qui limite les erreurs éventuelles dans les différents chiffres retenus et qui assure un certain réalisme dans les différentes projections par société.

### 7.1. LA METHODOLOGIE DE TRAVAIL

La méthodologie d'analyse en vue de la validation des prévisions budgétaires des entreprises s'est fait en deux étapes suivantes :

- L'analyse interne au CSP ;
- Les travaux en Commission mixte avec les entreprises.

#### 7.1.1. L'ANALYSE INTERNE AU CSP

Cette analyse est faite par les Experts du CSP commis à chaque société. Elle consiste à relever toutes les observations du fond et de la forme qui nécessitent un complément d'informations ou la modification du document transmis par l'entreprise en se conformant aux instructions et orientations relatives à l'élaboration des prévisions budgétaires 2021.

Sur le plan de la forme, il a été généralement question de la vérification, au regard du canevas type existant, de la lettre circulaire n° 1419/MINPF/CSP/JDK/CK/2020 du 15 octobre 2020 de Son Excellence Monsieur le Ministre du Portefeuille portant Politique Générale des sociétés commerciales du Portefeuille au cours de l'exercice 2021, des instructions relatives à l'élaboration des prévisions budgétaires de l'exercice 2021 contenues dans la lettre n° P/01/011/BTA /007/2020 du 29 octobre 2020 du Président du CSP, ainsi que de l'existence d'un certain nombre d'éléments qui entrent en ligne de compte pour la recevabilité ou non du document transmis. Il s'agit notamment de :

- L'approbation du budget par le Conseil d'Administration ;
- L'intégration dans le budget des données de toutes les entités ;
- La description de l'environnement macro-économique international, national et interne de l'entreprise ;
- La politique générale et les orientations spécifiques du Conseil d'Administration ;
- La vision managériale de la Direction Générale, l'objectif principal et les objectifs secondaires ou spécifiques, la trilogie objectif – stratégie/action – résultat ;
- La présentation du budget sous ses trois volets, à savoir : budgets d'activités, d'investissements et de trésorerie ;
- La contribution au financement du budget de l'Etat.

Sur le plan du fond, les vérifications ont porté notamment sur :

- La cohérence au niveau de la trilogie objectif – action – résultat ;
- La logique mathématique des projections au regard des paramètres retenus ;
- Les imputations des produits et charges conformément au SYSCOHADA révisé ;
- Le réalisme dans les différents projets d'investissements prévus ;
- Le principe d'équilibre entre les produits et les charges d'activités ;

## 7.1.2. LES TRAVAUX EN COMMISSION MIXTE AVEC LES ENTREPRISES

Les travaux en commission entre les Experts du CSP et ceux des différentes Entreprises devaient permettre la validation des budgets de chaque société. L'option fondamentale est de valider des budgets réalistes, en tenant compte des éléments du diagnostic stratégique et les effets de la pandémie à COVID-19, tout en cherchant à atteindre un niveau de performance pour offrir des produits et services de qualité à moindre coût.

Les échanges en Commissions mixtes ont porté sur tous les éléments du budget, à savoir :

- La politique générale ;
- La vision managériale ;
- Les objectifs, stratégies et actions ;
- Le résultat attendu ;
- L'opportunité de certaines charges au regard de moyens financiers disponibles et de l'objet social de la société ;
- Le réalisme dans le choix de projets d'investissements ;
- La restructuration ou la réforme de la société ;
- La contribution au budget de l'Etat.

Les Experts ont tenu également compte des orientations de l'Etat-Actionnaire, dont :

- la mise en place des systèmes particuliers de résilience suite aux effets néfastes de COVID 19 ;
- la continuité de l'amélioration de la qualité des produits et services rendus à la clientèle ;
- l'augmentation significative de la contribution de ces entreprises au financement du Budget de l'Etat;
- l'accroissement du niveau de la participation de ces entreprises à la formation du Produit Intérieur Brut « P.I.B ».

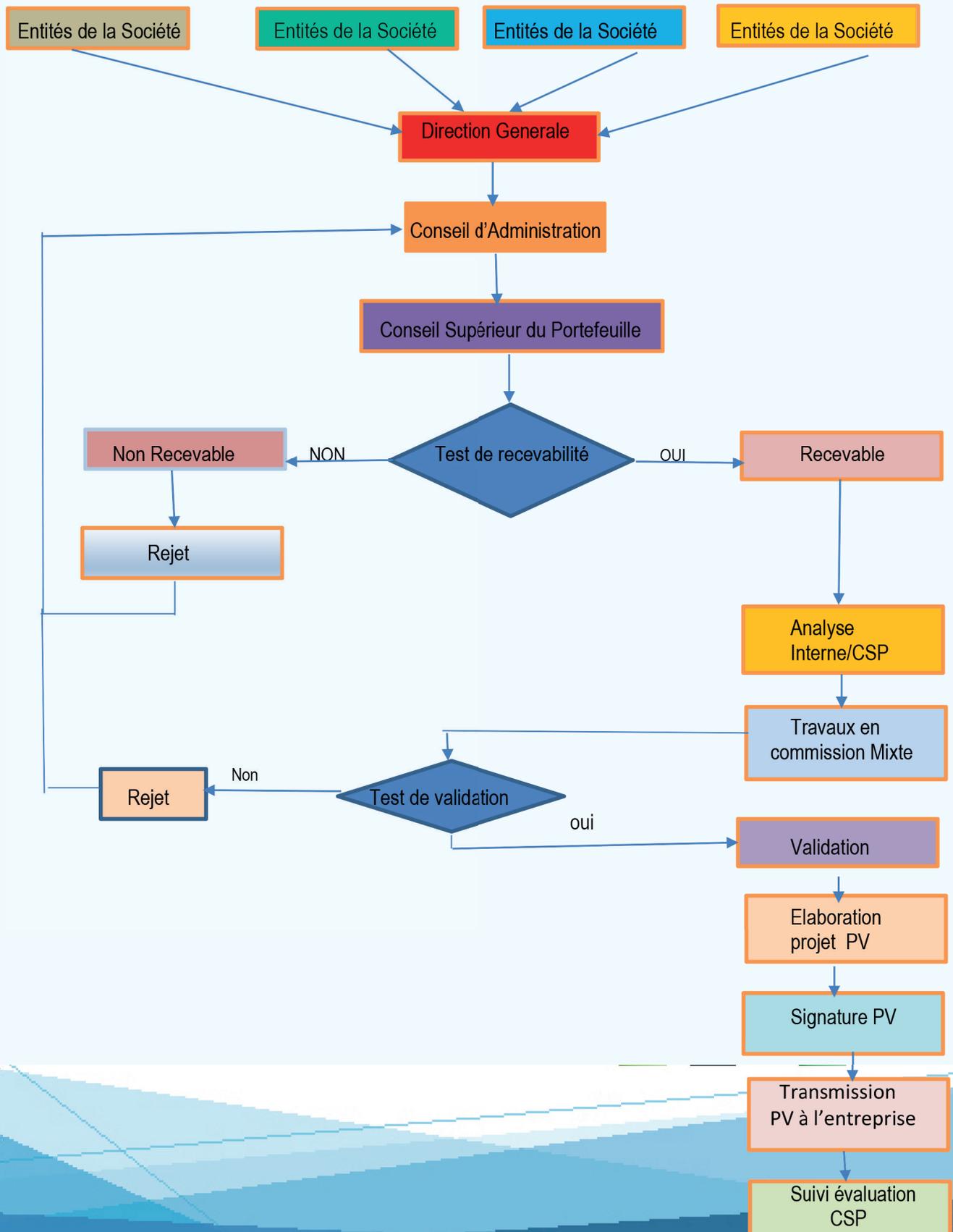
Il importe de préciser que le principe d'équilibre budgétaire a été observé. Une attention particulière a été accordée sur le niveau de la Valeur Ajoutée ou la richesse créée par ces unités de production, ainsi que le poids des charges du personnel dans la Valeur Ajoutée.

S'agissant des investissements, comme indiqué plus haut, l'objectif de la prudence était maintenu. A ce sujet, l'attention était focalisée sur la nature d'investissements à réaliser, leurs effets d'entraînement, la visibilité de leurs impacts, la stratégie de pilotage et du management des projets importants et la détermination de sources de financement.

A l'issue des travaux en Commissions, des procès-verbaux ont été élaborés et signés par les Experts CSP et les Délégués des entreprises. Ces différents procès-verbaux font parties intégrantes du présent Rapport Général de validation des prévisions budgétaires 2021 des Entreprises ciblées.

## 7.2 SCHEMA CONCEPTUEL DE TRAVAUX DE VALIDATION DES PREVISIONS BUDGETAIRES

1. Orientations de la politique générale de l'Etat-actionnaire définies par le Ministre ayant le Portefeuille dans ses attributions
2. Instructions sur l'élaboration des prévisions budgétaires édictées par le CSP
3. Différentes instructions internes à chaque entreprise



### 7.3. LA REPARTITION SECTORIELLE DES SOCIETES

Pour mieux réaliser ces travaux d'analyse en vue de la validation des prévisions budgétaires des entreprises, le Département Etudes, Stratégies et Programmes du CSP a regroupé les entreprises concernées en quatre secteurs, à savoir :

1. Secteur Infrastructures de Base, composé de quatre (04) sociétés :

REGIDESO SA, SNEL SA, CVM SA et RVA SA ;

2. Secteur Productions Minière, Agricole et Industrielle constitué

de six (06) sociétés: GECAMINES SA, SODIMICO SA, COMMINIÈRE SA, SOKIMO SA, SCM-K-Mn SA, SAKIMA SA ;

3. Secteur Transports et voies de Communications comprenant six (06) sociétés : SCTP SA, SNCC SA, LMC SA, SCPT SA, SCFUF SA et CONGO AIRWAY SA.

Il sied de rappeler que SCPT S.A et SCFUF S.A n'ont pas transmis leurs prévisions budgétaires au CSP pour validation. Il convient de signaler que Monsieur le Président du Conseil d'Administration de SCPT S.A a sollicité, par sa lettre n° SCPT/PCA/076/5.1/CMM/DKN/2021 du 04 mars 2021, un délai de grâce de trois mois pour finaliser l'élaboration de prévisions budgétaires de l'entreprise.

4. Secteur des Services ayant quatre (04) sociétés : SONAS SA, SONAHYDROC SA, CADECO SA et SONAL SA.

### 7.4. LA DUREE DES TRAVAUX

La validation des budgets prévisionnels des entreprises du Portefeuille devrait se faire dans le strict respect de délai, soit avant le 31 décembre 2020, afin d'asseoir notamment le principe de bonne gouvernance et éviter une navigation à vue.

Il importe de préciser que le CSP dans sa correspondance adressée auxdites entreprises, avait demandé à ces dernières de lui transmettre leurs prévisions budgétaires avant le 30 novembre 2020 pour analyse.

Malheureusement, en raison du retard enregistré et des reports sollicités par certaines entreprises pour ce dépôt, les travaux en Commission mixte n'ont commencé que le 18 décembre 2020 pour se terminer le 05 mars 2021.

Ainsi, sur base des prévisions budgétaires déposées, le CSP a organisé en commission mixte des séances d'analyse et de validation desdites prévisions exercice 2021 avec chacune des entreprises du Portefeuille et les travaux y relatifs ont été sanctionnés par des procès-verbaux ad hoc repris en annexe du présent rapport général.

Il importe de préciser que le Département Etudes, Stratégies et Programmes a réalisé ce travail, conformément à ses attributions et aux instructions contenues dans la lettre d'engagement d'objectifs 2021 de la Haute Direction du CSP du 05 janvier 2021, ci-après :

**Une vue d'ensemble des Experts en Commission Mixte, en plein travaux d'analyse et de validation des budgets des Entreprises Publiques, e xercice 2021.**



## 7.5 LES PREVISIONS BUDGETAIRES 2021 TRANSMISES AU CSP.

### 7.5.1. ETAT DES LIEUX

Le Conseil Supérieur du Portefeuille a reçu pour l'exercice 2021, les prévisions budgétaires de 18 Sociétés Commerciales dont 17 entreprises publiques à savoir : REGIDESO SA, SNEL SA, CVM SA, RVA SA, GECAMINES SA, SODIMICO SA, COMMINIÈRE SA, SOKIMO SA, SCMK-Mn SA, SAKIMA SA, SCTP SA, SNCC SA, LMC SA, CONGO AIRWAYS SA, SONAS SA, SONAHYDROC SA, CADECO SA et une société d'économie mixte SONAL SA.

### 7.5.2. SYNTHÈSE DES BUDGETS VALIDES

#### 7.5.2.1 BUDGET D'ACTIVITES en USD

ENTREPRISES PAR SECTEUR	TOTAL PRODUITS	TOTAL CHARGES	RESULTATS DES ACTIVITES ORD	IMPOTS SUR LE BENEFICE	RESULTAT NET DE LA PERIODE
1. Secteur Infrastructures de base	1 494 445 585	1 509 008 012	-12 794 999	11 072 479	-23 867 478
1.1. REGIDESO SA	197 738 037	223 935 288	-24 429 824	1 767 427	-26 197 251
1.2. SNEL SA	1 194 775 757	1 181 369 725	13 406 033	9 036 732	4 369 301
1.3. CVM SA	25 407 832	27 252 999	-1 845 167	246 132	-2 091 299
1.4. RVA SA	76 523 956	76 450 000	73 959	22 188	51 771
2. Secteur Production Min et Industrielle	619 681 950	591 518 330	51 722 930	27 469 405	24 253 525
2.1. GECAMINES SA	548 953 260	526 238 660	46 273 260	23 538 660	22 734 600
2.2. SODIMICO SA	7 716 684	13 963 574	-6 246 890	38 375	-6 285 265
2.3. COMINIÈRE SA	10 238 236	11 491 970	-1 253 084	2 508	-1 255 592
2.4. SOKIMO SA	32 641 800	20 701 642	11 940 158	3 582 047	8 358 111
2.5. SCMK-Mn SA	5 347 370	5 247 969	99 401	34 790	64 611
2.6. SAKIMA SA	14 784 600	13 874 515	910 085	273 025	637 060
3. Secteur Transports et voies de Communication	358 693 994	442 754 759	-84 060 765	6 360 981	-90 421 757
3.1. SCTP SA	97 628 869	94 711 480	2 917 389	1 021 086	1 896 303
3.2. SNCC SA	111 168 234	214 436 320	-103 268 096	452 916	-103 721 012
3.3. LMC SA	37 290 432	27 212 571	10 077 860	3 023 358	7 054 502
3.4. CONGO AIRWAYS SA	112 606 459	106 394 388	6 212 071	1 863 621	4 348 450
4. Secteur Services	207 856 678	199 717 610	8 139 066	3 024 669	5 114 397
4.1. SONAS SA	63 612 686	63 383 685	229 000	609 953	-380 953
4.2. SONAHYDROC SA	66 843 923	63 412 696	3 431 226	1 029 368	2 401 858
4.3. CADECO SA	9 243 581	8 722 877	520 704	-	520 704
4.4. SONAL SA	68 156 488	64 198 352	3 958 136	1 385 348	2 572 788
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>2 680 678 207</b>	<b>2 742 998 711</b>	<b>-36 993 768</b>	<b>47 927 534</b>	<b>-84 921 313</b>

### A. PRODUITS D'ACTIVITES PAR SECTEUR.

SECTEURS	MONTANT	En %
1. Infrastructures de Base	1 494 445 585	55,7
2. Production Minière, Agricole et Industrielle	619 681 950	23,1
3. Transports & voies de Communications	358 693 994	13,4
4. Services	207 856 678	7,8
<b>TOTAL</b>	<b>2 680 678 207</b>	<b>100</b>

a. A la lecture du tableau ci-dessus, il se dégage que les produits d'activités ordinaires attendus de ces 18 sociétés commerciales au cours de l'exercice 2021 se chiffrent à USD 2 680 678 207.

b. De ce montant, le Secteur des Infrastructures de base vient en tête avec USD 1 494 445 585 soit 55,7% de l'ensemble des produits.

Dans ce secteur SNEL SA et REGIDESO SA comprennent respectivement 1 194 775 757 USD et 197 738 037 USD, soit pour les deux 93,18 % de l'ensemble du secteur. Tandis que RVA SA et CVM SA mises ensemble comptent globalement 101 931 791 USD de produits d'exploitation, soit 6,82 % du secteur.

c. Le Secteur Production Minière, Agricole et Industrielle vient en deuxième position avec 23,1 % de l'ensemble des produits, soit un total de 619 681 950 USD.

La GECAMINES SA est en première position avec USD 548 953 260, soit 88,59% de l'ensemble des produits du secteur. Elle est suivie par SOKIMO SA avec USD 32 641 800, SAKIMA SA avec USD 14 784 600 et COMMINIÈRE SA avec USD 10 238 236, soit respectivement 5,27%, 2,38 % et 1,65 % des produits du secteur. La SCMK-Mn SA vient en dernière position avec USD 5 347 370, soit 0,86 % de l'ensemble des produits du secteur.

Il sied de noter que les produits prévisionnels de la SOKIMO SA proviendront à 79% des dividendes de deux exercices 2019 et 2020 attendus de la société KIBALI GOLD dans le cadre de leur contrat de partenariat.

Quant à COMINIÈRE SA et SAKIMA SA, elles attendent les subventions de l'Etat Congolais, en sa qualité d'actionnaire, respectivement de USD 8 907 436 et de

USD 10 000 000 de leurs produits 2021, tandis que les produits de SODIMICO SA sont essentiellement constitués des pas de portes et des royalties provenant des partenaires en joint venture. La raison principale de cette situation est que toutes ces quatre sociétés n'ont pas encore amorcé une production industrielle capable de soutenir les activités liées à leur raison sociale. Elles sont devenues comme des sociétés subventionnées par l'Etat et/ou des sociétés de participations qui dépendent des produits de Joint Venture.

d. S'agissant du secteur Transports & voies de Communications, qui vient en troisième position, les produits attendus sont de USD 358 693 994, soit 13,4 % de l'ensemble des produits.

Ce montant provient essentiellement de CONGO AIRWAYS SA, SNCC SA et SCTP SA qui entendent réaliser respectivement USD 112 606 459, USD 111 168 234 et USD 97 628 869, soit respectivement 31,39%, 30,99 % et 27,21 % des produits du secteur.

Il importe de signaler que les Lignes Maritimes Congolaises SA comptent USD 37 290 432 de produits d'exploitation et représentent 10,39 % du total des produits du secteur.

e. Pour le Secteur Services, les prévisions des produits se chiffrent à USD 207 856 678 soit, 7,8% de l'ensemble des produits de 18 sociétés commerciales.

Dans ce secteur, SONAL SA seule détient 32,79 % des produits attendus avec USD 68 156 488 suivie de près par SONAHYDROC SA avec USD 66 843 923, soit 32,16 %, puis en 3ème position vient SONAS SA avec USD 63 612 686 représentant 30,60 % de total produit d'activités du secteur. Il y a lieu de souligner que seule CADECO SA, au niveau du secteur service, compte réaliser un total des produits d'exploitation faible de l'ordre de USD 9 243 581 soit 4,45 % des produits du secteur. Ce niveau bas des produits d'exploitation de CADECO SA est justifié par le faible niveau d'activités de l'entreprise qui éprouve beaucoup de difficultés de trésorerie ainsi que d'important besoin en fond de roulement pour rentabiliser son exploitation.

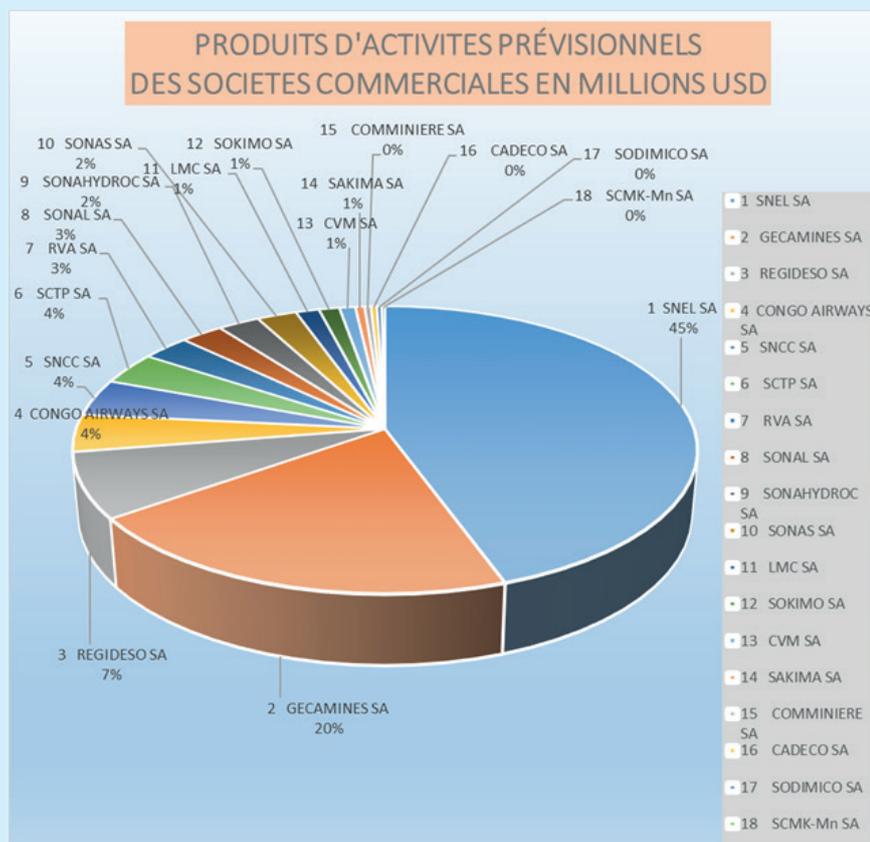
En outre, sur le plan de la tenue de la comptabilité, il est indiqué de rappeler que CADECO S.A

et SONAS S.A ne tiennent pas leur comptabilité selon le référentiel de SYSCOHADA révisé, contrairement aux autres sociétés. Il convient se préciser qu'au terme de l'article 5 de l'Acte uniforme relatif un droit comptable OHADA, les banques, les établissements financiers et les assurances sont assujettis à des plans comptables spécifiques.

Selon l'ordre d'importance des produits d'exploitation attendus, le classement de 18 sociétés commerciales du Portefeuille ciblées se présente comme suit :

Figure 1

• SNEL SA	: USD 1 194 775 757	soit 44,57 %
• GECAMINES SA	: USD 548 953 260	soit 20,48 %
• REGIDESO SA	: USD 197 738 037	soit 7,38 %
• CONGO AIRWAYS SA	: USD 112 606 459	soit 4,20 %
• SNCC SA	: USD 111 168 234	soit 4,15 %
• SCTP SA	: USD 97 628 869	soit 3,64 %
• RVA SA	: USD 76 523 959	soit 2,85 %
• SONAL SA	: USD 68 156 488	soit 2,54 %
• SONAHYDROC SA	: USD 66 843 923	soit 2,49 %
• SONAS SA	: USD 63 612 686	soit 2,37 %
• LMC SA	: USD 37 290 432	soit 1,39 %
• SOKIMO SA	: USD 32 641 800	soit 1,22 %
• CVM SA	: USD 25 407 832	soit 0,95 %
• SAKIMA SA	: USD 14 784 600	soit 0,55 %
• COMINIÈRE SA	: USD 10 238 236	soit 0,38 %
• CADECO SA	: USD 9 243 581	soit 0,34 %
• SODIMICO SA	: USD 7 716 684	soit 0,29 %
• SCM-K-Mn SA	: USD 5 347 370	soit 0,20 %
• <b>TOTAL</b>	: <b>USD 2 680 678 207</b>	<b>100 %</b>



Ce graphique montre à suffisance l'importance de la participation de SNEL SA dans l'ensemble des produits d'exploitation des sociétés commerciales du Portefeuille (44,57%). Elle est suivie

par GECAMINES SA (20,48%), REGIDESO SA (7,38 %), CONGO AIRWAYS (4,20 %) et SNCC S.A (4,15%) qui ont réalisé chacune plus de 100 millions USD de total de produits.

Trois (03) sociétés contribuent faiblement dans l'ensemble des produits d'exploitation de ces 18 sociétés commerciales. Il s'agit de CADECO S.A 0,34%, SODIMICO S.A 0,29%, SCM-K-Mn SA 0,20 %, qui ont chacune moins de 10 millions USD de total des produits.

## B. CHARGES D'ACTIVITES PAR SECTEUR.

Les charges d'activités prévisionnelles consolidées de 18 sociétés commerciales du Portefeuille se répartissent de la manière suivante

par secteur :

SECTEURS	CHARGES EN USD	EN %
1. Infrastructure de Base	1 509 008 012	55,01 %
2. Production Minière, Agricole et Industrielle	591 518 330	21,56 %
3. Transports & Communication	442 754 759	16,14 %
4. Services	199 717 610	7,28 %
<b>TOTAL</b>	<b>2 742 998 711</b>	<b>100</b>

Il apparaît à travers cette répartition ce qui suit :

a. Le total des prévisions des charges d'activités de l'ensemble des secteurs se chiffre à USD 2 742 998 711 ;

b. A l'instar des produits, le secteur des Infrastructures de base vient en tête avec USD 1 509 008 012 soit 55,01 % du total des charges à engager par les 18 sociétés commerciales du Portefeuille ;

- La SNEL SA a l'instar des produits d'activités, compte un total des charges d'activités le plus important, soit USD 1 181 369 725 et représente 78,29% de charges d'activités du secteur.

- La REGIDESO SA vient en deuxième position avec un total des charges d'exploitation de USD 223 935 288 qui sont supérieures au total de produits d'activités projeté par cette société en 2021, soit USD 197 738 037. Ainsi l'entreprise dégagera un résultat prévisionnel déficitaire en fin d'exercice.

- Il y a lieu de noter également que la CVM SA a un niveau des charges d'activités plus important que des produits d'activités, soit USD 27 252 999 contre USD 25 407 832 des produits , dégageant également un résultat déficitaire.

c. Le secteur Productions Minière, Agricole & Industrielle occupe la deuxième place avec USD 591 518 330 soit 21,56 % de l'ensemble des charges d'activités. Il sied de signaler que 88,96 % de l'ensemble des charges d'activités du secteur viennent de GECAMINES SA avec un montant total de USD 526 238 660. Il faut signaler que SODIMICO SA et COMINIÈRE SA ont des charges d'activités supérieures à leurs produits d'activités. En conséquence, elles vont clôturer 2021 avec des pertes.

d. Le secteur Transports & voies de Communications vient en troisième position avec USD 442 754 759, soit 16,14 % de l'ensemble des charges d'activités. Dans ce secteur, trois sociétés se taillent 93,85%. Il s'agit de SNCC SA, CONGO AIRWAYS SA et SCTP SA avec respectivement USD 214 436 320, soit 43,55%, USD 106 394 388, soit 24,56% et USD 94 711 480, soit 19,40%.



S'agissant de LMC S.A, elles représentent 6,15 % des charges du secteur. Il faut signaler que dans ce secteur, les charges d'activités de SNCC SA sont supérieures à ses produits d'activités et cela fait dégager un résultat prévisionnel déficitaire.

#### e. Le Secteur services occupe la quatrième place avec USD 199 717 610

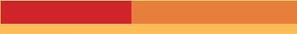
des charges, qui sont nettement inférieures aux charges à supporter par SNEL SA, GECAMINES SA, REGIDESO SA et SNCC SA prises individuellement.

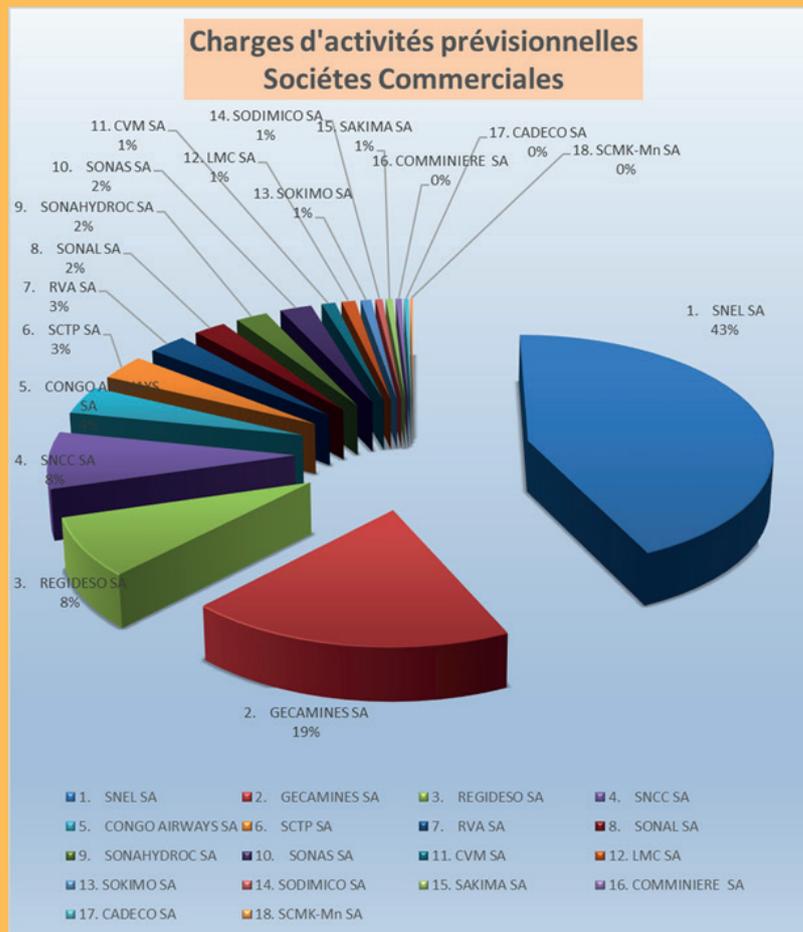
- Quant à SONAL SA, elle prend à elle seule 32,14 % des charges d'activités du secteur avec USD 64 198 352, suivi de SONAHYDROC SA qui prend 31,75% avec USD 63 412 696 et SONAS SA, avec USD 63 383 685, soit 31,73 %.

Les charges d'activités de CADECO SA sont faibles par rapport à celles des autres entreprises du secteur et proportionnelles aux niveaux de ses produits d'exploitation, soit USD 8 722 877 qui représente 4,37% des charges du secteur.

Il importe de noter que les paiements des rémunérations et autres avantages au personnel, émoluments et avantages aux mandataires absorbent en moyenne 75 % des charges supportées par ces 18 sociétés commerciales du Portefeuille.

Le classement par ordre d'importance des charges prévisionnelles d'activités donne le résultat suivant :

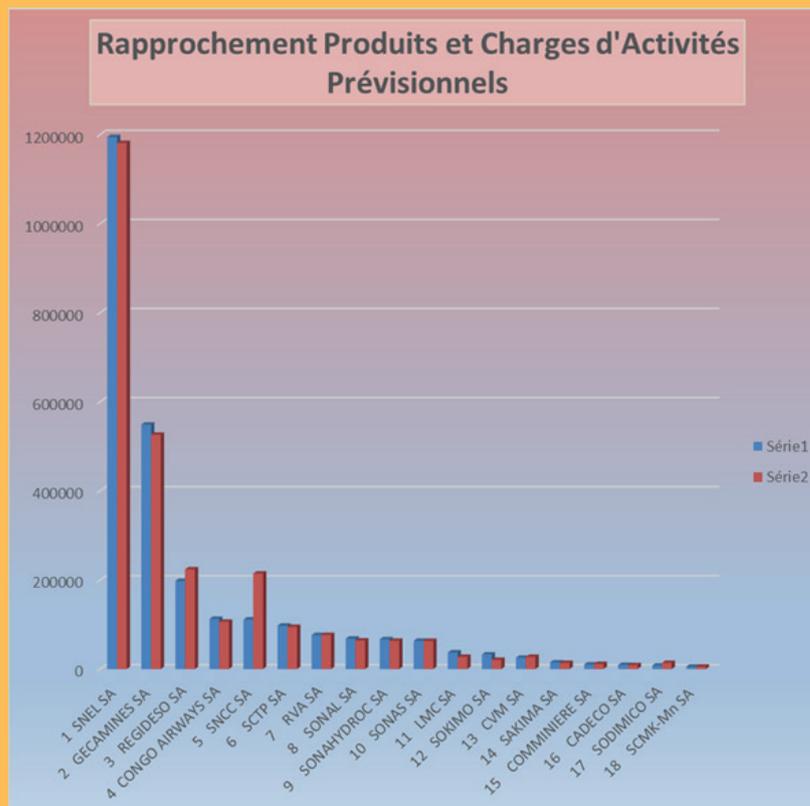
1.	SNEL SA	:	USD 1 181 369 725	soit 43,07 %	
2.	GECAMINES SA	:	USD 526 238 660	soit 19,18 %	
3.	REGIDESO SA	:	USD 223 935 288	soit 8,16 %	
4.	SNCC SA	:	USD 214 436 320	soit 7,82 %	
5.	CONGO AIRWAYS SA	:	USD 106 394 388	soit 3,88 %	
6.	SCTP SA	:	USD 94 711 480	soit 3,45 %	
7.	RVA SA	:	USD 76 450 000	soit 2,79 %	
8.	SONAL SA	:	USD 64 198 352	soit 2,34 %	
9.	SONAHYDROC SA	:	USD 63 412 696	soit 2,31 %	
10.	SONAS SA	:	USD 63 383 685	soit 2,31 %	
11.	CVM SA	:	USD 27 252 999	soit 0,99 %	
12.	LMC SA	:	USD 27 212 571	soit 0,99 %	
13.	SOKIMO SA	:	USD 20 701 642	soit 0,75 %	
14.	SODIMICO SA	:	USD 13 963 574	soit 0,51 %	
15.	SAKIMA SA	:	USD 13 874 515	soit 0,51 %	
16.	COMMNIERE SA	:	USD 11 491 970	soit 0,41 %	
17.	CADECO SA	:	USD 8 722 877	soit 0,32 %	
18.	SCMK-Mn SA	:	USD 5 247 969	soit 0,19 %	
	<b>TOTAL</b>		<b>USD 2 742 998 711</b>	<b>100 %</b>	



Comme pour les produits d'activités prévisionnels, SNEL SA et GECAMINES SA participe respectivement à concurrence de 43,07% et 19,18% dans les charges totales d'activités des 18 Sociétés Commerciales du Portefeuille dont les prévisions budgétaires ont été validées.

### III.1.3. Rapprochement produits et charges d'activités prévisionnelles 2021

Graphique 3



Du rapprochement des produits et des charges d'activités prévisionnels, il se dégage que les charges d'activités de six (6) sociétés commerciales, à savoir : REGIDESO SA, CVM SA, SODIMICO SA, COMINIÈRE SA, SNCC SA et SONAS SA sont supérieures à leurs produits d'activités et dégagent des résultats nets déficitaires. Tandis que pour les autres sociétés commerciales, les produits d'activités prévisionnels sont supérieurs à leurs charges correspondantes et dégagent des résultats nets positifs.

### C. RESULTATS NETS PREVISIONNELS DE L'EXERCICE 2021.

Après consolidation des résultats nets de l'exercice, la ventilation par secteur se présente par ordre décroissant comme suit :

SECTEURS	RESULTATS
1. Production Min., Agri. & Industrielle	24 253 525 USD
2. Services	5 114 397 USD
3. Infrastructures de base	-23 867 478 USD
4. Transports et Voies de Communications	-90 421 757 USD
<b>TOTAL</b>	<b>-84 921 313 USD</b>

La lecture de ces chiffres renseigne ce qui suit :

1. Le secteur Productions Minière, agricole et Industrielle vient en tête avec USD 24 253 525. Ce niveau du résultat net global du secteur est justifié par le résultat bénéficiaire à dégager par GECAMINES SA au cours de l'exercice budgétaire 2021, soit USD 22 734 600 et la prévision d'un résultat excédentaire attendu par SOKIMO SA en 2021 de USD 8 358 111, à réaliser à la suite du paiement des dividendes attendus de la société BARRICK (KIBALI Mining). Il y a lieu de signaler également que dans ce secteur COMINIÈRE SA et SODIMICO SA dégageront de résultats nets déficitaires respectivement de USD - 6 285 265 et USD - 1 255 592.
2. Le Secteur Services vient en deuxième position avec USD 5 114 397. De toutes les sociétés de ce secteur, seule la SONAS SA enregistrera le résultat net déficitaire de USD - 380 953, justifié notamment par le poids des charges du Personnel. En ce qui concerne SONAL SA, elle reste la seule société du secteur qui projete un résultat net positif soit USD 2 572 788 ;
3. Le Secteur Infrastructures de base, avec un total consolidé négatif de USD - 23 867 478 vient en troisième position. Les charges d'activités du secteur étant supérieures aux produits attendus. Ce résultat déficitaire est largement influencé par REGIDESO SA qui dégagera un résultat de USD - 26 197 251.
4. Le secteur Transport et voies de communications vient en quatrième position avec un résultat négatif de USD - 90 421 757. Il convient de souligner que, le déficit important proviendra de SNCC SA avec USD -103 721 012. Par contre, LMC SA, CONGO AIRWAY SA et SCTP SA prévoient des résultats positifs respectivement de USD 7 054 502, USD 4 348 450 et USD 1 896 303.

Il sied de constater que sur les 18 sociétés commerciales du Portefeuille concernées par la session de validation des prévisions budgétaires exercice 2021, douze(12) entreprises ont projeté de réaliser des résultats positifs.

Il s'agit de : SNEL SA, RVA SA, GECAMINES SA, SOKIMO SA, SCMK-Mn SA, SAKIMA SA, SCTP SA, LMC SA, CONGO AIRWAYS SA, SONAL SA, CADECO SA et SONAHYDROC SA.

Les six (06) autres projettent des résultats négatifs, en occurrence : REGIDESO SA, CVM SA, SODIMICO SA, COMINIÈRE SA, SNCC SA et SONAS SA.

Le classement de 18 Sociétés commerciales du Portefeuille par ordre d'importance des résultats nets prévisionnels se présente comme suit :

1.	GECAMINES SA	:	22 734 600	USD
2.	SOKIMO SA	:	8 358 111	USD
3.	LMC SA	:	7 054 502	USD
4.	SNEL SA	:	4 369 301	USD
5.	CONGO AIRWAYS SA	:	4 348 450	USD
6.	SONAL SA	:	2 572 788	USD
7.	SONAHYDROC SA	:	2 401 858	USD
8.	SCTP SA	:	1 896 303	USD
9.	SAKIMA SA	:	637 060	USD
10.	CADECO SA	:	520 704	USD
11.	SCMK-Mn SA	:	64 611	USD
12.	RVA SA	:	51 771	USD
13.	SONAS SA	:	- 380 953	USD
14.	COMINIÈRE SA	:	- 1 255 592	USD
15.	CVM SA	:	- 2 091 299	USD
16.	SODIMICO SA	:	- 6 285 265	USD
17.	REGIDESO SA	:	- 26 197 251	USD
18.	SNCC SA	:	- 103 694 012	USD
	<b>TOTAL</b>		<b>- 84 921 313</b>	<b>USD</b>

Il est à noter que plusieurs raisons expliquent le faible résultat de ces sociétés commerciales. C'est entre autres :

- a. la baisse du niveau d'activités dans la plus part de ces sociétés commerciales du Portefeuille, alors que les charges fixes et incompressibles ne cessent d'accroître chaque année ;
- b. le niveau élevé des charges du personnel liées à des effectifs pléthoriques dans lesquels on retrouve beaucoup d'agents et cadres inactifs, qui ne participent plus à l'effort de production de ces entreprises ;
- c. l'importance des dotations aux amortissements qui annihilent pratiquement le résultat d'exploitation, suite à la vétusté des outils de production et autres équipements qui entraînent d'importants coûts pour les maintenances et entretiens;
- d. le caractère social imposé à certaines entreprises notamment par les tarifs administrés et/ou préférentiels sans contrepartie.

## 7.5.2.2. BUDGET D'INVESTISSEMENTS 2021

(EN USD)

ENTREPRISES PAR SECTEUR	Coûts d'investissement	MOYENS DE FINANCEMENT OU RESSOURCES				TOTAL en USD
		Autofinancement	Subvention de l'État	Emprunts Extérieurs	Ressources exceptionnelles	
<b>1. Secteur Infrastructures de base</b>	<b>657 447 449</b>	<b>100 237 107</b>	<b>5 935 450</b>	<b>534 754 134</b>	<b>16 520 758</b>	<b>657 447 449</b>
1.1. REGIDESO SA	111 935 101	10 484 026	5 935 450	95 515 625	-	111 935 101
1.2. SNEL SA	472 837 013	84 356 789	-	388 480 224	-	472 837 013
1.3. CVM SA	1 646 292	1 646 292	-	-	-	1 646 292
1.4. RVA SA	71 029 043	3 750 000	-	50 758 285	16 520 758	71 029 043
<b>2. Secteur Production Min et Industrielle</b>	<b>175 326 311</b>	<b>165 778 675</b>	<b>8 908 436</b>	<b>-</b>	<b>639 200</b>	<b>175 326 311</b>
2.1. GECAMINES SA	147 896 420	147 896 420	-	-	-	147 896 420
2.2. SODIMICO SA	2 666 595	2 666 595	-	-	-	2 666 595
2.3. COMINIÈRE SA	9 210 636	-	8 908 436	-	320	9 210 636
2.4. SOKIMO SA	12 000 000	12 000 000	-	-	-	12 000 000
2.5. SCMK-Mn SA	778 600	778 600	-	-	-	778 600
2.6. SAKIMA SA	2 774 060	2 437 060	-	-	337 000	2 774 060
<b>3. Secteur Transports et voies de Communication</b>	<b>315 546 501</b>	<b>48 116 213</b>	<b>136 559 371</b>	<b>22 855 916</b>	<b>108 015 001</b>	<b>315 546 501</b>
3.1. SCTP SA	164 550 928	11 875 090	23 260 837	21 400 00	108 015 001	164 550 928
3.2. SNCC SA	36 766 089	5 467 555	31 298 534	-	-	36 766 089
3.3. LMC SA	6 300 916	4 845 000	-	1 455 916	-	6 300 916
3.4. CONGO AIRWAYS SA	107 928 568	25 928 568	82 000 000	-	-	107 928 568
<b>4. Secteur Services</b>	<b>60 624 158</b>	<b>24 751 584</b>	<b>11 241 206</b>	<b>24 631 358</b>	<b>-</b>	<b>60 624 158</b>
4.1. SONAS SA	25 816 336	15 816 336	10 000 000	-	-	25 816 336
4.2. SONAHYDROC SA	30 635 650	6 004 292	-	24 631 358	-	30 635 650
4.3. CADECO SA	2 741 206	1 500 000	1 241 206	-	-	2 741 206
4.4. SONAL SA	1 430 966	1 430 966	-	-	-	1 430 966
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>1 208 944 419</b>	<b>338 883 589</b>	<b>162 644 463</b>	<b>582 241 408</b>	<b>125 174 959</b>	<b>1 208 944 419</b>

### A. Coût d'investissements.

Le coût total prévisionnel des investissements retenus en 2021 s'élève à USD 1 208 944 419.

La répartition sectorielle du coût d'investissements à réaliser par les dix-huit (18) sociétés commerciales du Portefeuille se présente comme suit :

SECTEURS	COÛTS (en USD)	%
1. Infrastructure de Base	657 447 449	54,38
2. Transports & voies de Communication	315 546 501	26,10
3. Production Minière, Agricole et Industrielle	175 326 311	14,50
4. Services	60 624 158	5,02
<b>TOTAL</b>	<b>1 208 944 419</b>	<b>100</b>

Il sied de signaler que 54,38 % de ce montant concernent le secteur Infrastructures de base avec les grandes entreprises à capitaux comme SNEL SA, RVA SA et REGIDESO SA dont l'acquisition des équipements et la réhabilitation des infrastructures existantes nécessitent de moyens importants ;

Le secteur des Infrastructures de base avec USD 657 447 449 est dominé par les investissements

prévus par SNEL SA qui s'élèvent à USD 472 837 013, soit 71,92% des investissements du secteur, suivi de REGIDESO SA avec USD 111 935 101, soit 17,03% et puis RVA SA avec USD 71 029 043, soit 10,80% des investissements du secteur.

Le Secteur Transports & voies de Communications devra mobiliser USD 315 546 501, soit 26,10% de total d'investissements 2021 dont USD 164 550 928 sont prévus par SCTP SA pour les travaux de réhabilitation du Chemin de Fer Matadi-Kinshasa et aux Ports, ainsi que pour l'acquisition des engins d'exploitation portuaires. La société CONGO AIRWAYS S.A a prévu un montant de USD 107 928 568 pour notamment l'acquisition d'un aéronef en propre, alors que SNCC S.A projette acheter des locomotives et réhabiliter la voie, pour un montant total de USD 36 766 089. Il sied de préciser que ce secteur vient en deuxième position après celui des infrastructures de base.

Le secteur Productions industrielle, minière et agricole, qui vient en troisième position, compte investir pour USD 175 326 311 dont USD 147 896 420 par GECAMINES SA, soit 84,35% des investissements du secteur.

Le Secteur de Services, pour sa part, entend mobiliser USD 60 624 158 dont USD 30 635 650, soit 50,53% concerne SONAHYDROC SA pour la réalisation de ses investissements d'explorations et de prospections dans le domaine pétrolier. L'objectif poursuivi par cette société est d'obtenir ses propres puits des produits pétroliers en République Démocratique du Congo. Pour sa part, SONAS SA compte renouveler son charroi automobile et moderniser ses points de ventes en 2021, pour faire face à la concurrence. A cet effet, elle a prévu un cout total d'investissements de l'ordre de USD 25 816 336.

Le classement par entreprise et par ordre d'importance des investissements prévisionnels 2021 donne le résultat suivant :

1.	SNEL SA	: 472 837 013 USD
2.	SCTP SA	: 164 550 928 USD
3.	GECAMINES SA	: 147 896 420 USD
4.	REGIDESO SA	: 111 935 101 USD
5.	CONGO AIRWAYS	: 107 928 568 USD
6.	RVA SA	: 71 029 043 USD
7.	SNCC SA	: 36 766 089 USD
8.	SONAHYDROC SA	: 30 635 650 USD
9.	SONAS SA	: 25 816 336 USD
10.	SOKIMO SA	: 12 000 000 USD
11.	COMMNIERE SA	: 9 210 636 USD
12.	LMC SA	: 6 300 916 USD
13.	SAKIMA	: 2 774 060 USD
14.	CADECO SA	: 2 741 206 USD
15.	SODIMICO SA	: 2 666 595 USD
16.	CVM SA	: 1 646 292 USD
17.	SONAL SA	: 1 430 966 USD
18.	SCMK-Mn SA	: 778 600 USD

**1 208 944 419  
USD**

Graphique 4



## B. Moyens de financement des investissements en 2021

Le financement des investissements en 2021 se fera à travers diverses sources présentées par ordre d'importance comme suit :

• Emprunts extérieurs	: USD 582 241 408	soit 48,16 %	<div style="width: 48.16%;"></div>
• Autofinancement	: USD 338 883 589	soit 28,03 %	<div style="width: 28.03%;"></div>
• Subvention de l'Etat	: USD 162 644 463	soit 13,35 %	<div style="width: 13.35%;"></div>
• Ressources exceptionnelles	: USD 125 174 959	soit 10,45 %	<div style="width: 10.45%;"></div>
<b>Total</b>	<b>: USD 1 208 944 419</b>	<b>100 %</b>	<div style="width: 100%;"></div>

Les emprunts extérieurs constituent la source la plus importante du financement des investissements de ces 18 Sociétés Commerciales du Portefeuille en 2021. Ils représentent 48,16 % de tous les moyens de financement des investissements.

Cette situation traduit l'incapacité de ces sociétés du Portefeuille de l'Etat à réaliser leur programme d'investissements en ressources propres. Ainsi, faute de moyens financiers conséquents pour acquérir, réhabiliter et/ou moderniser l'outil de production, ces sociétés sont dépendantes de principaux bailleurs de fonds extérieurs ;

Ainsi, la réussite des programmes d'investissements de l'exercice 2021 est donc tributaire de la capacité de ces entreprises à mobiliser les financements extérieurs et de l'appui du Gouvernement étant donné que leurs cash-flow ou leurs capacités globales d'autofinancement s'avèrent trop faibles pour réaliser des gros investissements, sans lesquels ces sociétés seront décapitalisées.

A ce titre, plusieurs sociétés commerciales du Portefeuille bénéficient des promesses de l'Etat en termes de subventions d'équipements qui se chiffrent globalement en 2021 à USD 162 644 463. Il s'agit de : REGIDESO SA pour USD 5 935 450, SCTP SA pour USD 23 260 837, SNCC SA pour USD 31 298 534, COMINIÈRE SA pour USD 8 907 436, CADECO SA pour USD 1 241 206,

SONAS SA pour USD10 000 000 et surtout CONGO AIRWAYS SA pour un montant de USD 82 000 000 prévu en 2020 et reconduit en 2021, afin d'acquérir un avion supplémentaire.

Toutefois, il importe de signaler que la faible probabilité de déblocage des subventions attendues de l'Etat et la lourdeur dans les procédures de décaissement des emprunts extérieurs risquent de compromettre la réussite de ces projets d'investissements.

S'agissant de ressources exceptionnelles qui représentent 10,45 % de tous les moyens de financement des investissements en 2021, il y a lieu de noter qu'ils sont constitués essentiellement des produits issus de l'IDEF (Go pass) pour la Régie des Voies Aériennes « RVA SA », soit USD 16 520 758, des redevances logistiques terrestres « RLT » pour la Société Commerciale des Transports et des Ports « SCTP SA » et la Société Nationale des Chemins de Fer du Congo « SNCC », soit un montant total de USD 108 015 001. Par contre, les ressources exceptionnelles pour financer les investissements par COMINIÈRE SA et SAKIMA SA se situent respectivement à hauteur de USD 303 200 et USD 337 000.

Il se dégage qu'avec seulement 28,03 % de réalisation des investissements en autofinancement, contre 71,97 % par fonds extérieurs dont les emprunts, subventions de l'Etat et ressources exceptionnelles, ces sociétés du Portefeuille ne pourront pas assurer leur survie, croissance et rentabilité si des actions idoines ne sont pas prises pour renverser cette tendance, surtout si l'on doit considérer le faible taux de réalisation des investissements prévus au budget de l'Etat au profit de ces entreprises.

Toutefois les entreprises du Secteur des Services, ne faisant pas de gros investissements, recourent essentiellement à leurs ressources propres pour financer leurs différents projets d'investissements.

Cependant, pour l'exercice budgétaire 2021, SONAHYDROC SA fera recours à un partenaire extérieur pour investir un montant de USD 24 631 358 en explo-production des produits pétroliers, tandis que SONAS SA et CADECO SA pourront bénéficier des subventions d'équipement de l'Etat Congolais de respectivement USD 10 000 000 et USD 1 486 762.

### 7.5.2.3. BUDGET DE TRESORERIE 2021. (EN USD)

ENTREPRISES PAR SECTEUR	DISPONIBLE DEBUT PERIODE	ENCAISSEMENTS	DECAISSEMENTS	VARIATION	DISPONIBLE FIN PERIODE
<b>1. Secteur Infrastructures de base</b>	<b>81 382 058</b>	<b>1 731 703 717</b>	<b>1 708 676 866</b>	<b>23 026 851</b>	<b>84 408 909</b>
1.1 REGIDESO SA	-13 204 318	334 239 701	320 846 995	13 392 706	188 388
1.2 SNEL SA	74 234 370	1 274 100 070	1 257 801 565	16 298 505	90 532 875
1.3 CVM SA	602 106	26 305 739	26 334 171	-28 432	573 674
1.4 RVA SA	-250 100	97 058 207	103 694 135	-6 635 928	-6 886 028
<b>2. Secteur production Min Agri. &amp; Industrielle</b>	<b>32 060 004</b>	<b>590 752 030</b>	<b>712 588 546</b>	<b>-121 838 516</b>	<b>-89 778 512</b>
2.1 GECAMINES SA	31 345 490	491 190 270	620 839 550	-129 649 280	-98 303790
2.2 SODIMICO SA	14 925	11 216 684	10 996 000	220 684	235 609
2.3 COMINIÈRE SA	12 900	10 238 236	11 694 156	-1 455 920	-1 443 020
2.4 SOKIMO SA	150 000	55 765 640	46 320 266	9 445 374	9 595 374
2.5 SCMK-Mn SA	136 629	7 670 380	7 771 999	-101 619	35 010
2.6 SAKIMA SA	400 060	14 670 820	14 966 575	-295 755	104 305

3. Secteur Transports et Voies de Communication	30 936 209	638 147 626	646 774 891	-8 627 065	22 309 144
3.1 SCTP SA	-6 639 570	320 811 403	319 117 966	1 693 437	-4 946 133
3.2 SNCC SA	41 633 131	144 541 273	163 791 108	-19 249 835	22 383 296
3.3 LMC SA	597 926	38 244 964	37 980 989	263 975	861 901
3.4 CONGO AIRWAYS SA	-4 655 278	134 549 986	125 884 628	8 665 358	4 010 080
4. Secteur Services	11 357 270	643 419 781	637 891 878	5 528 103	16 885 373
4.1 SONAS SA	382 807	93 482 289	93 502 715	-20 426	362 381
4.2 SONAHYDROC SA	24 302	89 126 803	89 091 049	35 754	60 056
4.3 CADECO SA	10 700 973	392 304 363	387 863 918	4 440 445	15 141 418
4.4 SONAL SA	249 188	68 506 326	67 433 996	1 072 330	1 321 518
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>135 735 541</b>	<b>3 604 023 154</b>	<b>3 705 931 781</b>	<b>-101 908 627</b>	<b>33 828 914</b>

## A. Disponible début période

Les soldes disponibles début période 2021 de tous les secteurs sont positifs. Ils sont repris dans le tableau ci-après :

SECTEURS	SOLDE DEBUT PERIODE en USD
1. Infrastructures de Base	61 382 058
2. Production Minière, Agricole et industrielle	32 060 004
3. Transports & Communication.	30 936 209
4. Services	11 357 270
<b>TOTAL</b>	<b>135 735 541</b>

A la lecture de ce tableau, il y a lieu de signaler que certaines entreprises des secteurs Infrastructures de base et Transports et voies de communications présentent individuellement des disponibles début période négatif. Il s'agit de : RVA SA USD -250 100 ; REGIDESO SA USD -13 214 318 ; SCTP SA USD -6 639 570 et CONGO AIRWAYS SA USD -4 655 278.

Cependant, la consolidation des disponibles débuts période de toutes les sociétés commerciales du Portefeuille donne un montant positif au 01 janvier 2021 de l'ordre de USD 135 735 541.

## B. Encaissements

Les encaissements attendus par secteur en 2021 se répartissent comme suit :

SECTEURS	COUTS (en USD)	EN %
1. Infrastructures de Base	1 731 703 717	48,05 %
2. Services	643 419 781	17,85 %
3. Transports et communications	638 147 626	17,71 %
4. Production Min., Agricoles et industrielle	590 752 030	16,39 %
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>3 604 023 154</b>	<b>100</b>

De ces montants, on peut noter ce qui suit :

- Le total des encaissements attendus est de l'ordre de USD 3 604 023 154.

Ils sont constitués, outre des produits d'exploitation encaissables, des encaissements des créances antérieures, des emprunts bancaires, des subventions d'exploitation et d'équipements ainsi que des divers encaissements.

- Le montant des encaissements le plus important provient du secteur des infrastructures de base avec USD 1.731 703 717, soit 48,05 %. Dans ce secteur, SNEL SA espère encaisser 1.274 100 070 USD et REGIDESO SA 334 239 701 USD.

- Le secteur des Services, vient en 2ème position avec USD 643 419 781, soit 17,85 %. Ce

montant doit provenir en grande partie de CADECO SA avec USD 392 304 363 soit 60,97% des encaissements du secteur. Il convient de signaler que ce montant proviendra des encaisses des recettes de l'Etat Congolais pour le compte de la DGI, DGRAD, DGDA et EAD sous forme des impôts et taxes divers ainsi que des dépôts des clients;

- En 3ème position, vient le secteur Transports et voies des communications qui entend encaisser USD 638 147 626, soit 17,71 %. Dans ce secteur, SCTP S.A à elle seule encaissera USD 320 811 403 soit 50,27 % des encaissements du secteur, suivie de SNCC SA et de CONGO AIRWAYS SA qui vont encaisser respectivement USD 144 541 273 et USD 134 549 986 ;
- Le secteur de Productions Minière, Agricole et Industrielle vient en 4ème position avec USD 590 752 030, soit 16,39% du total des encaissements de ces 18 sociétés commerciales du Portefeuille.

### C. Décaissements

Les décaissements sont constitués des dépenses d'activités, d'investissements, du paiement des dettes sociales, commerciales et fiscales ainsi que des autres dépenses hors exercice mais à payer en 2021.

Leur répartition par secteur se résume ainsi :

SECTEURS	COUTS (en USD)	EN %
- Infrastructures de Base	1 708 676 866	46,11 %
- Productions Minière, Agricole et Industrielle	712 588 546	19,23 %
- Transports & voies de Communications	646 774 691	17,45 %
- Services	637 891 678	17,21 %
<b>TOTAL</b>	<b>3 705 931 781</b>	<b>100</b>

Cette répartition conduit aux constats suivants :

- Le total des décaissements consolidés s'élève à USD 3 705 931 781 ;
- Les dépenses du secteur Productions Minière, Agricole et industrielle et du secteur Transports et voies des communications sont supérieurs à leur niveau des encaissements. Cette situation entraine des variations de trésorerie négatives dans ces deux secteurs ;
- La répartition des dépenses par secteur renseigne que la tendance n'est pas la même que pour les encaissements.

Le secteur des Infrastructures vient en première position avec USD 1 706 676 866, soit 46,11%. A l'instar des encaissements, c'est SNEL SA qui détient le montant de décaissement le plus élevé de toutes les 18 entreprises du Portefeuille prises individuellement, soit USD 1.257 801 565.

Le Secteur de Productions Minière, Agricole et Industrielle vient en deuxième position et enregistre USD 712 588 546 soit 19,23 %. Ce montant est constitué essentiellement des dépenses de GECAMINES SA pour un montant total de USD 620 839 550 soit 87,12 % des dépenses du secteur.

Le Secteur des Transports et voies des Communications vient en troisième position et enregistre les dépenses globales de USD 646 774 691, soit 17,45 %. Les dépenses d'investissements et d'exploitation à engager par SCTP SA USD 319 117 966, SNCC SA USD 163 791 108 et CONGO AIRWAYS SA USD 125 884 628 prennent le gros de ce montant.

Le secteur Services prévoit USD 637 891 678, soit 17,21 %. Il s'agit en grande partie pour CADECO S.A des versements au compte du Trésor à la Banque Centrale, des recettes de l'Etat collectées pour les comptes de la DGI, DGRAD, DGDA et les EAD, des dépenses d'exploitation

ainsi que des remboursements des dépôts de leurs clients pour un montant total de USD 387 863 918, soit 60,80 % de dépenses du secteur.

#### D. Solde fin période

Hormis le secteur Productions Minière, Agricole et Industrielle, les soldes de trésorerie fin période de tous les secteurs sont positifs et se présentent de la manière suivante par secteur :

SECTEURS	MONTANTS (en USD)
1. Infrastructures de Base	84 408 909
2. Transports & voies de Communications	22 308 144
3. Services	16 885 373
4. Productions Minière, Agricole et industrielle	-89 776 512
<b>TOTAL</b>	<b>33 826 914</b>

Des dix-huit (18) Sociétés Commerciales du Portefeuille concernées par les analyses de leurs prévisions budgétaires 2021, quatre (4) présentent des soldes fin période négatifs. Il s'agit de RVA SA USD - 6 886 028, GECAMINES SA USD -98 308 790, COMINIÈRE SA USD -1 443 020 et SCTP SA USD -4 946 133. Ce solde fin période négatif de la SCTP SA est influencé par son solde début période qui est largement négatif de USD -6 639 570.

Cependant, il y a lieu de signaler que cinq (5) entreprises connaissent une variation de trésorerie négative, mais leurs soldes fin période sont restés positifs du fait de l'influence positive de leurs soldes début période 2021. Il s'agit de :

CVM SA, SCMK-Mn SA, SAKIMA SA, SNCC SA et SONAS SA.

Le solde fin période cumulé de toutes les dix-huit (18) sociétés commerciales du Portefeuille est positif de USD 33 826 914.

#### 7.5.2.4. CONTRIBUTION PREVISIONNELLE AU FINANCEMENT DU BUDGET DE L'ETAT 2021.

ENTREPRISE PAR SECTEUR	Contribution à charge de l'entreprise	Contribution pour le compte du Trésor	TOTAL
<b>1. Secteur infrastructure de base</b>	<b>54 564 159</b>	<b>99 610 814</b>	<b>154 174 973</b>
1.1 REGIDESO SA	21 932 141	66 587 718	88 519 859
1.2 SNEL SA	30 601 072	28 775 572	59 376 644
1.3 CVM	995 374	756 058	1 751 432
1.4 RVA	1 035 572	3 491 466	4 527
<b>2. Secteur Production Min.Aagri Industrielle</b>	<b>59 139 918</b>	<b>9 168 974</b>	<b>68 308 892</b>
2.1 GECAMINES SA	46 379 300	7 893 410	54 272 710
2.2 SODIMICO SA	360 898	418 487	779 385
2.3 COMINIÈRE SA	532 850	55 800	588 650
2.4 SOKIMO SA	3 605 135	487 967	779 385
2.5 SCMK-Mn SA	71 510	174 050	245 560
2.6 SAKIMA SA	8 190 225	139 260	8 329 485
<b>3. Secteur Transport et voies de Communication</b>	<b>16 098 051</b>	<b>34 354 909</b>	<b>50 452 960</b>
3.1 SCTP SA	4 158 952	3 075 566	7 234 508
3.2 SNCC SA	3 423 152	17 139 722	20 562 874
3.3 LMC SA	3 902 876	527 491	4 430 817
3.4 CONGO AIRWAYS SA	4 613 071	13 611 690	18 224 761
<b>4. Secteur Services</b>	<b>4 122 071</b>	<b>16 772 677</b>	<b>20 894 748</b>
4.1 SONAS SA	639 096	8 679 428	9 318 524
4.2 SONAHYDROC SA	1 519 463	3 873 806	5 393 269
4.3 CADECO SA	24 555	5 599	30 154
4.4 SONAL SA	1 938 957	4 213 844	6 152 801
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>133 924 199</b>	<b>159 907 374</b>	<b>293 831 573</b>

La contribution prévisionnelle au financement du budget de l'Etat Congolais pour l'exercice 2021 s'élève globalement à 293 831 573 USD dont USD 133 924 199 à charge des entreprises et USD 159 907 374 à collecter pour le compte du Trésor.

Ces contributions sont réparties comme suit par entreprise :

### A. Contributions à charge des entreprises

La contribution totale à charge de ces entreprises, conformément aux données indiquées dans le tableau ci-haut, s'élève à USD 133 924 199, soit 45,58% de l'ensemble des contributions des entreprises ciblées. Il faut noter que 73,86% de cette contribution provient de GECAMINES S.A à hauteur de USD 46 379 300, soit 34,63%, SNEL S.A pour USD 30 601 072, soit 22,85 % et REGIDESO S.A avec USD 21 932 141, soit 16,38 %.

En rapport avec l'analyse sectorielle, le secteur Productions Minière, Agricole et Industrielle interviendra pour USD 59 139 918, soit 44,16 % suite à l'importance de la part de GECAMINES S.A. Il est suivi par le secteur Infrastructures de base pour USD 54 564 159, soit 40,74 %. Ainsi, 84,9 % des contributions à charge des entreprises proviendront de ces deux secteurs, alors que le secteur des Transports et Voies de Communications et celui de Services vont participer respectivement pour environ 12 % et 3,08 %.

### B. Contributions collectées pour le compte du Trésor

Le tableau de la contribution prévisionnelle au financement du budget de l'Etat 2021, renseigne un montant total de USD 159 907 374, soit 54,42 %, au titre de contributions collectées pour compte du Trésor par les entreprises sous analyse. Il importe de signaler que 59,64 % de ce montant sera mobilisé principalement par REGIDESO S.A pour USD 66 587 718, soit 41,64 % puis SNEL S.A pour USD 28 775 572, soit 18 %. Il en découle que le secteur Infrastructures de base va collecter pour le compte de Trésor un montant de USD 99 610 814, soit 62,29 %, suivi par le secteur Transports et Voies de Communications pour USD 34 354 909, soit 21,48 %. Dans ce secteur, SNCC S.A interviendra à hauteur de USD 17 139 722, soit 10,72 % de l'ensemble de contributions à collecter par ces entreprises en 2021 pour le compte du Trésor.

En somme, la ventilation de la contribution totale au budget de l'Etat 2021 par secteur se présente comme suit :

- Secteur Infrastructures de base	: 154 174 973 USD	52,47%	
- Secteur Transports & et voies des Communication	: 68 308 892 USD	23,25%	
- Secteur Productions Minière., Agricole et Industriel	: 50 452 960 USD	17,17%	
- Secteur Services	: 20 894 748 USD	7,11%	
TOTAL	: 293 831 573 USD	100%	

Il y a lieu de signaler que par rapport à l'exercice 2020, cette contribution était prévue à hauteur de USD 214 887 509. Ce qui représente un accroissement de USD 78 944 064, soit + 36,74 %. Concernant la contribution prévisionnelle totale à charge des entreprises, elle est passée en 2020 de USD 97 818 748 à USD 133 924 199, soit un accroissement de 36,91 %, alors que la contribution prévisionnelle totale collectée pour compte du Trésor va connaître un accroissement de 36,59 %, en passant de USD 117 068 761 en 2020 à USD 159 907 374 en 2021.



### 7.5.3 . QUELQUES SOLDES SIGNIFICATIFS DE GESTION, AGREGATS ET INDICATEURS DE GESTION RETENUS EN 2021.

ENTREPRISES PAR SECTEUR	CA	Valeur	Charges	Capacité globale	Excédent Brut	Résultat	Taux de	Investissement	Rapport CAG/	Effectif	Salaire	CP/CA	CP/VA
	en valeur	Ajoutée	personnel	d'Autofin.	d'exploitation	net	Recouvrement		Invest x100	du personnel	moyen	x 100	x 100
1. Secteur Infrastructures bâties	1 180 875 099	706 714 855	336 912 944	294 747 225	369 801 910	- 23 867 478		657 447 449		15 765	71 355		
1.1 REGIDESO SA	176 742 695	94 648 194	63 955 701	24 170 358	30 692 493	- 26 197 251	80%	111 935 101	21,59%	3 763	14 952	36,19	67,57
1.2 SNEL SA	903 673 163	529 670 934	194 867 927	266 255 100	334 803 007	- 4 369 301	75%	472 837 013	0,56%	7 193	22 584	21,56	36,79
1.3 CVM SA	24 613 234	16 442 248	17 022 418	- 930 004	- 580 171	- 2 091 299	94%	1 646 292	-56,49%	867	18 801	69,16	103,53
1.4 RVA SA	75 846 007	65 953 479	61 066 898	5 251 771	4 886 581	51 771	97%	71 029 043	3,8%	3 942	15 018	80,51	92,59
2. Secteur Production Minière Agricoles et Industrielles	416 806 228	137 536 223	118 455 371	21 288 888	- 5 381 407	24 253 525		175 326 311		11 097	32 506		
2.1 GECAMINES SA	365 842 470	78 302 210	102 064 280	- 36 331	- 23 762 068	22 734 600	90%	147 896 420	25,00%	8 267	8 358	27,90	130,35
2.2 SODIMICO SA	3 837 538	23 625 365	2 503 565	381 041	1 928 539	- 6 285 265	90%	2 666 595	0,14%	503	4 977	65,24	10,60
2.3 COMINIÈRE SA	250 800	248 170	469 350	- 1 128 170	- 717 520	- 1 255 592	100%	9 210 636	0,122%	37	9 663	187,14	-189,12
2.4 SOKIMO SA	37 910 800	28 894 365	10 008 348	18 828 188	13 617 017	8 358 111	90%	12 000 000	0,79%	1 450	6 825	26,40	34,64
2.5 SCMK-Mn SA	4 180 020	2 830 478	1 987 938	807 100	842 540	64 611	100%	778 600	1,06%	340	378	47,56	70,23
2.6 SAKIMA SA	4 784 600	4 131 975	1 421 890	2 437 060	2 710 085	637 060	100%	2 774 060	0,86%	500	2 305	29,72	34,41
3. Secteur Transports et Communications	275 314 386	101 993 756	106 732 819	- 208 840 916	16 631 938	- 90 421 757		315 546 501		14 964	37 379		
3.1 SCTP SA	89 193 905	52 273 097	39 016 227	11 970 137	6 863 859	1 896 303	95%	164 550 928	7,27%	7 200	6 307	43,74	74,64
3.2 SNCC SA	52 223 590	2 371 253	5 732 054	- 241 122 400	- 15 272 974	-103 721 012	90%	36 766 089	-64%	6 495	4 915	10,98	241,73
3.3 LMC SA	37 290 432	16 759 839	45 409 239	7 187 093	11 027 785	7 054 502	90%	6 300 916	0,87%	373	12 413	121,77	270,94
3.4 SCTP SA	-	-	-	-	-	-		-		-	-	0,00	0,00
3.5 CONGO AIRWAYS SA	96 606 459	30 589 567	16 575 299	13 124 254	14 013 268	4 348 450	90%	107 928 568	8,22%	896	13 744	17,16	54,19
4. Secteur Services	139 646 284	58 348 977	47 404 028	11 575 457	10 877 671	5 114 397		60 624 158		3 492	16 493		
4.1 SONAS SA	63 385 659	23 562 334	21 454 955	1 651 732	2 107 379	- 380 953	87%	25 816 336	6,89%	2 104	3 059	33,85	91,06
4.2 SONAHYDROC SA	52 367 111	20 368 609	15 854 779	6 291 455	4 513 810	2 401 858	70%	30 635 650	95,19%	338	2 927	30,28	77,84
4.3 CADECO SA	7 983 640	5 317 925	5 601 139,00	789 970	- 279 378	520 704	80%	2 741 206	28,81%	604	7 485	70,16	105,33
4.4 SONAL SA	15 909 874	9 100 109	4 493 155	2 842 300	4 535 860	2 572 788	100%	1 430 966	201%	446	3 022	28,24	49,37
TOTAL GENERAL	2 012 641 997	1 004 593 811	609 505 162	118 770 654	391 930 112	- 84 921 313	-	1 208 944 419		45 318			

Il se dégage de ce tableau que :

- le Chiffre d'affaires connaîtra un accroissement de 3,29 %, soit USD + 64.125.326, passant de USD 1 948 516 671 en 2020 à USD 2 012 641 997 en 2021 ;
- S'agissant de la richesse créée par ces entreprises, la Valeur ajoutée va enregistrer une chute de **-3,66 %** en raison du poids des charges du personnel consécutives aux avantages des conventions collectives ainsi qu'à une augmentation des effectifs de 2.005 agents à fin 2021, pour se situer à 45.318 agents contre 43.313 agents en 2020. Il est à noter que la valeur ajoutée va se situer à USD 1 004 593 811 en 2021 contre USD 1 042 730 313 en 2020 ;
- En ce qui concerne les charges du personnel, elles connaîtront également un accroissement de +2,66% en passant de USD 593 603 952 en 2020 à USD 609 505 162 en 2021 pour les raisons évoquées précédemment ;
- Pour ce qui est de la capacité globale d'autofinancement à fin 2021, elle va enregistrer une baisse drastique de USD – 248 633 320, soit **-67,67 %**, traduisant l'incapacité de ces sociétés à assurer leurs investissements en fonds propres, ni de dégager de dividendes à l'Actionnaire-Etat. Elle passera de USD 367 403 974 à fin 2020 à USD 118 770 654 en 2021 ;
- Quant au résultat net de l'exercice 2021 à dégager par ces entreprises, il s'est amélioré, mais reste toujours dans le négatif, soit USD -138 716 439 en 2020 à USD – 84 921 313 en 2021, soit **+ 38,78 %** ;
- Les investissements vont également connaître une baisse de USD -206 955 263, soit **-14,62%**, en passant de USD 1 415 899 682 en 2020 à USD 1 208 944 419 en 2021.

**D**e l'analyse des prévisions budgétaires 2021 de ces 18 sociétés commerciales du Portefeuille, il se dégage d'une part que ces prévisions budgétaires ont été élaborées, dans un contexte particulier de la pandémie COVID-19, et, d'autre part que bon nombre d'entreprises n'ont pas intégré la planification stratégique dans leurs projections de l'exercice.

A ce sujet, il convient de signaler que lesdites prévisions budgétaires ne sont pas soutenues par des plans ou programmes pluriannuels, triennaux ou quinquennaux, contrairement aux directives du Portefeuille, hormis les sociétés ci-après : GECAMINES S.A, SNEL S.A, REGIDESO S.A et SONAS S.A .

En outre, il importe de rappeler que les faiblesses relevées par ces entreprises dans leurs diagnostics stratégiques, deviennent de plus en plus récurrentes, sans que des mesures idoines soient prises pour le renversement réel de cette situation. Les prévisions budgétaires des entreprises sous examen vont se clôturer de façon globale par un résultat déficitaire de l'ordre de USD -84 921 313. Cette situation ne permettra pas à l'Etat-Actionnaire d'espérer obtenir de dividendes substantiels de son investissement. Ainsi, les recommandations ci-après sont formulées, afin d'améliorer tant soit peu les performances de ces entreprises du Portefeuille de l'Etat.

### 1. RECOMMANDATIONS GENERALES

- Eclater le budget validé en contrats de performance spécifiques qui lieront chaque entité opérationnelle et fonctionnelle à la Direction Générale et procéder rapidement à sa vulgarisation auprès de toutes les entités de l'entreprise ;
- Assurer la formation régulière des agents et cadres pour une relève optimale ;
- Organiser conformément aux directives contenues à la lettre circulaire n°1419/ MINPF/CSP/ JBK/CK/2020 du 15 Octobre 2020 de son Excellence Monsieur le Ministre du Portefeuille, la session d'évaluation financière et physique de l'exécution du budget 2020 au plus tard fin 1er semestre 2021;
- Tenir compte des différentes remarques de forme et de fond soulevées par la Commission lors de l'élaboration et de la présentation des prévisions budgétaires ultérieures, notamment en présentant un budget annuel qui sera la tranche annuelle d'un plan triennal ou quinquennal ;
- Produire et transmettre au Conseil Supérieur du Portefeuille la version corrigée du budget 2021 ;
- Procéder urgemment à la revisitation de la Convention Collective pour ramener certains avantages à un niveau compatible à celui de la production, afin de garantir la viabilité, la survie et la rentabilité de la société, au besoin avec l'accompagnement du CSP et de l'IGT ;
- Prendre des dispositions urgentes pour informatiser le système de gestion ;
- Intensifier les contacts avec le Gouvernement central et les partenaires financiers dans le but d'obtenir rapidement les décaissements des fonds inscrits au budget d'investissement national et ceux provenant des partenaires financiers pour réaliser les investissements;
- Recourir à la DGI pour l'application du principe de la déductibilité de la TVA, afin de payer ce qui est réellement dû au Trésor Public ;
- Elaborer un budget récurrent au cas où il y aurait un changement significatif au niveau de certains paramètres clés pris en compte dans l'élaboration des présentes prévisions budgétaires;
- Mettre en place les mécanismes de suivi et d'évaluation périodique de la gestion budgétaire à

travers la production et la transmission des tableaux de bord de gestion et tableaux de reporting budgétaire à des périodes indiquées au CSP ;

- Prendre des dispositions nécessaires pour réaliser le programme d'investissements, afin d'améliorer la qualité de produits et services rendus à la clientèle.

## 2. RECOMMANDATIONS SPECIFIQUES

### 2.1. SNEL S.A

- Intensifier davantage les campagnes de recouvrement forcé dans le but de mobiliser les moyens devant conduire à l'amélioration du solde de trésorerie décisionnel ;
- Intensifier en relation avec la structure interne dénommée «TASK FORCE» la campagne de pose des compteurs dans le but de respecter les exigences de la loi y relative ;

### 2.2. REGIDESO S.A

- Mettre en place des stratégies particulières devant conduire à la protection des compteurs mais aussi au recouvrement forcé ;
- Intensifier davantage les rencontres avec les différents Ministères, afin de résoudre la problématique de protection des sites de captage d'eau ;
- Solliciter urgemment du Gouvernement le décaissement de la quotité des fonds restants dans le cadre du programme de 100 jours du Chef de l'Etat, afin de lancer la pose des Groupes moto pompes acquises, ainsi que le renouvellement de stock des intrants de base dont le délai de couverture est inférieur à la norme de 90 jours ;
- Approcher davantage l'Administration fiscale pour finaliser le dossier d'échange des titres, afin de réduire, tant soit peu, la pression fiscale ;

### 2.3. RVA S.A

- Mettre en place des stratégies efficaces pour faire le suivi de la facturation de fret de RVA SA auprès des compagnies aériennes ;
- Intensifier les contacts avec le Ministère des Affaires Etrangères dans l'accompagnement de la facturation et/ou du recouvrement auprès des gouvernements des pays étrangers.

### 2.4. CVM S.A

- Respecter dans la mesure du possible la demande du banc syndical, afin d'organiser la réunion semestrielle générale sur la situation de l'Entreprise et puis la réunion sur la révisitation de la convention collective;
- Mettre en place un task force devant réfléchir sur le sort de la société compte tenu de la construction du pont route-rail Kinshasa-Brazzaville, mais aussi les implications du corridor de LUFU sur les activités, au besoin avec le concours du CSP ;
- Mettre en place des stratégies efficaces pour soutenir les investissements sur fonds propres;

### 2.5. GECAMINES S.A

- Mettre en place un programme d'acquisition progressive des engins lourds et autres équipements miniers, afin de réduire en conséquence les charges de la société dont celles liées aux Entrepreneurs ;
- Prendre des dispositions utiles, avec le concours du CSP, pour certifier et recouvrer les créances de la société auprès de l'Etat et autres partenaires ;
- Identifier et liquider les arriérés des retraités GECAMINES S.A d'avant 2015 ;
- Quantifier si possible certaines actions relatives aux objectifs spécifiques

## 2.6 SOKIMO S.A

- Elaborer un plan stratégique ou un business plan ;
- Renouveler en urgence les titres miniers expirés ;
- Rechercher le financement nécessaire pour la reprise de l'exploitation minière et la relance de la société, comme opérateur minier ;
- Récupérer les P.E cédés dans des JV improductifs pour négocier des nouveaux contrats avantageux avec des partenaires financièrement solides ;
- Renforcer les démarches auprès de KIBALI GOLD pour recouvrer les 30.000.000 USD des arriérés de dividendes ;
- Prendre de dispositions nécessaires pour obtenir effectivement les royalties prévues et convenues dans les différents contrats ;

## 2.7 SCKM-Mn S.A

- Prévoir l'assistance du CSP pour renforcer la capacité des responsables de la SCMK-Mn lors des négociations des contrats de partenariats ;
- Finaliser dans les meilleurs délais les travaux d'élaboration de la nouvelle politique générale de l'entreprise;

## 2.8 COMINIÈRE S.A

- Chercher à revenir dans le cœur des métiers de la société, par la relance de la production minière, afin d'assurer sa viabilité, sa survie et sa rentabilité et éviter la dépendance aux partenaires extérieurs ;
- Renforcer les démarches auprès du Gouvernement Congolais, afin de bénéficier dans l'avenir des subventions d'exploitation pour booster la production de l'entreprise ;
- Solliciter l'assistance du Conseil Supérieur du Portefeuille pour l'élaboration des prévisions budgétaires et rapports d'exécution des budgets ultérieurs.

## 2.9 SAKIMA S.A

- Renforcer les démarches auprès du Gouvernement Congolais, afin de faire émarger, à titre exceptionnel, SAKIMA SA au budget de l'Etat et de bénéficier des subventions d'exploitation ;
- Renforcer les démarches auprès de l'Etat Congolais pour finaliser le litige avec SNEL SA ;
- Chercher des partenaires capables de mobiliser des gros capitaux, afin de financer l'actualisation et la certification des réserves, la production et les investissements ;
- Mettre en place un mécanisme de suivi et d'encadrement des exploitants artisanaux qui inondent les concessions de SAKIMA SA ;
- Renouveler les titres miniers ;
- Trouver des solutions adéquates pour que les routes d'accès aux sites soient praticables.

## 2.10 SCTP S.A

- Réaliser au fur et à mesure les actions de grande envergure retenues au budget, notamment celles qui portent sur l'amélioration de la capacité de production, l'amélioration des conditions d'exploitation et l'informatisation de différents aspects de gestion ;
- Mettre en place les mécanismes de suivi auprès des partenaires japonais pour la libération effective de dons promis, et du Gouvernement de la République pour le décaissement, par le Trésor Public, des fonds sur les projets d'investissements inscrits au budget de l'Etat et à



financer en 2021 ;

- Focaliser toutes les ressources financières, matérielles et humaines vers la réalisation des objectifs globaux et sectoriels retenus ;
  - Veiller, lors de l'exécution des dépenses à effectuer une affectation judicieuse des ressources entre les dépenses de fonctionnement et celles d'investissements ;
  - Sensibiliser les ordonnateurs des dépenses à plus de rationalité ;
  - Améliorer le suivi budgétaire tant au niveau central que sectoriel, afin de veiller à la bonne réalisation des objectifs fixés ;
  - Respecter le plan d'amortissement des dettes bancaires et commerciales ;
  - Redynamiser les activités des différentes structures de contrôle, afin de minimiser les risques de dérapage en s'assurant de l'application ;
- des normes et procédures, notamment en matière financière ;
- Affecter les ressources de la RLT aux réalisations des investissements

### **2.11 SNCC S.A**

- Présenter un budget en équilibre pour l'exercice prochain ;
- Assainir le compte des dotations aux amortissements et dégager les montants des provisions ;
- Respecter les indicateurs ci-après :
  - Délai d'acheminement des marchandises ;
  - Durée de rotation de wagons ;
  - Temps d'interventions aux déraillements ;
  - Séjour moyen des locomotives dans les gares,
  - Séjours wagons et locomotives étrangers ;
- Utiliser rationnellement la Redevance Logistique Terrestre « RLT » en privilégiant le financement des investissements ferroviaires ;

### **2.12 LMC S.A**

- Elaborer avec l'aide du CSP les nouvelles stratégies pour l'obtention du financement auprès de l'Etat pour l'achat des navires en propres ;
- Rendre effectif le transport multimodal ;
- Etendre la société vers d'autres provinces, surtout la partie Sud-Est ;
- Recadrer l'objectif principal de l'exercice concerné.

### **2.13 CONGO AIRWAYS S.A**

- Mener les études pour déterminer la part du marché au besoin avec le concours du CSP ;
- Continuer à conjuguer les efforts pour l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise.

### **2.14 SONAS S.A**

- Mettre en place des stratégies marketing susceptibles d'aider l'entreprise et tous ses agents et cadres à faire face à la concurrence accrue dans le secteur ;
- Fournir des efforts dans l'exécution du budget 2021 qui est une tranche annuelle du business plan 2020-2024, afin d'intégrer les objectifs non atteints et les actions non réalisées en 2020, principalement celles liées à la constitution des provisions techniques, conformément aux normes du métier et à l'informatisation de la société dans son ensemble afin d'améliorer la

gestion technique, administrative et financière de la société ;

- Envisager des actions concrètes, avec le concours du Conseil Supérieur du Portefeuille « CSP », susceptibles de permettre à la SONAS SA d'obtenir le soutien et l'accompagnement de l'Etat Congolais dans la liquidation du plan social et dans l'obtention du bénéfice d'assurer les risques des secteurs stratégiques du pays ;
- Mettre en place des mécanismes de suivi, afin de pouvoir bien gérer et payer les sinistres en 2021, conformément aux prescrits du Code des Assurances ;
- Concrétiser toutes les résolutions des travaux sur la restructuration de l'entreprise et sur la revisitation des certaines dispositions de la convention collective de l'entreprise au courant de l'exercice 2021.

### **2.15 SONAHYDROC S.A**

- Mettre tout en œuvre pour atteindre les résultats ci-après projetés en 2021 :
  - Importer et vendre effectivement 49.396,54 m<sup>3</sup> des produits pétroliers et 106,70 m<sup>3</sup> des lubrifiants ;
  - Obtenir une rotation optimale des unités fluviales et transporter un tonnage de 94.000 m<sup>3</sup> des produits pétroliers dont 72.000 m<sup>3</sup> vers Brazzaville ; 126.000 m<sup>3</sup> vers l'intérieur du pays et 6.000 m<sup>3</sup> vers Bangui ;
- Affecter rationnellement les ressources financières générées par l'exploitation ;
- Revisiter au plus tard fin 1er semestre 2021 la Convention Collective, afin de ramener les charges du personnel, qui consomment 77,84% de la richesse créée, à un niveau compatible aux normes de la profession et au niveau d'activité ;
- Améliorer la stratégie marketing pour la vente des lubrifiants, afin de mieux faire connaître la qualité supérieure des produits aux consommateurs ;

### **2.16 CADECO S.A**

- Poursuivre la démarche stratégique déjà amorcée auprès du Gouvernement et la Banque Centrale pour recouvrer les créances auprès de l'Etat Congolais et chercher à réintégrer la chambre de compensation ;
- Finaliser le plan stratégique de l'entreprise avec les consultants et le faire approuver par le Portefeuille ;
- Envisager des contacts avec le Gouvernement et la Présidence de la République dans le but de matérialiser la vision du Chef de l'Etat sur l'exploitation des atouts de CADECO SA en sa qualité de banque de proximité ayant des sièges d'exploitation à travers le pays ;
- Redynamiser les activités dans les sièges viables afin de rentabiliser l'exploitation ;
- Mener les études de faisabilité visant à mieux encadrer la politique d'octroi des crédits à la clientèle.

### **2.17 SONAL S.A**

- Mettre tout en œuvre pour atteindre les objectifs budgétaires 2021 ;
- Mettre en place, dès le mois de Février, une commission CSP-SONAL SA- Régies financières (DGI, DGRAD, DGDA), pour analyser et régler définitivement les problèmes de fiscalités posés par l'entreprise.



### 3. RECOMMANDATION SPECIFIQUE AU CSP

- Accompagner par des orientations claires les actions devant conduire à la mise en œuvre des budgets validés ;
- Ecrire au Ministre ayant le Portefeuille dans ses attributions, afin d'instruire aux entreprises du Groupe Portefeuille de :
  - faire assurer leurs biens auprès de SONAS S.A ;
  - privilégier dans le choix de moyens de déplacement des agents et cadres des entreprises du groupe portefeuille par les compagnies nationales dont CONGO AIRWAYS S.A, SCTP S.A et SNCC S.A ;
- Mener des études en intelligence avec les structures spécialisées pour : (1) résoudre la problématique des Conventions Collectives et (2) réduire et /ou alléger la pression fiscale ;
- Organiser des rencontres techniques avec les différentes structures impliquées, afin de recadrer l'endettement des entreprises ;
- Accompagner la SCTP SA dans l'amélioration de sa gestion budgétaire, en veillant à ce qu'elle recourt, en permanence, aux instruments de gestion prévisionnelle mis à sa disposition, dont les prévisions budgétaires 2021 telles que validées en Commission mixte, ainsi que les Tableaux de Bord de Gestion Technique et Financière et de Reporting Budgétaire ;
- Assurer la mise en œuvre et le suivi des actions recommandées au Gouvernement au profit des entreprises ciblées ;
- Assister en cas de besoin les entreprises dans la mise en œuvre de plan d'affaires triennal ou quinquennal .
- Assister les entreprises à saisir des opportunités de l'adhésion de la RDC dans la Zone de la Libre Échange Continentale Africaine «ZLECAf»

### 4. RECOMMANDATIONS AU GOUVERNEMENT

- Libérer dans la mesure du possible les crédits inscrits dans le budget national en faveur des entreprises, afin de leur permettre d'investir et/ou d'atteindre un équilibre d'exploitation ;
- Payer dans le respect des échéances, les factures de services et/ou produits fournis par les entreprises du Portefeuille ;
- Faire aboutir la loi sur la spécificité du secteur de jeux de hasard et de concours de pronostics;
- Tout mettre en œuvre pour le paiement effectif des subventions prévues au budget 2021 de l'Etat, au profit de certaines entreprises du Portefeuille dont : REGIDESO S.A, COMINIÈRE S.A, SCTP S.A, SNCC S.A, CONGO AIRWAYS S.A, SONAS S.A et CADECO S.A ;
- Prendre de dispositions utiles pour le paiement mensuel de la subvention d'exploitation de 900.000 USD à SONAHYDROC S.A à travers la structure des prix des produits pétroliers ;
- Concrétiser le financement des investissements relatifs à la relance des travaux d'exploration des blocs pétroliers ainsi que de renforcement des capacités opérationnelles en exploration-production de SONAHYDROC S.A.

Fait à Kinshasa, le 19 mars 2021

Norbert NKUBU ELUNA

Président ai



**RAPPORT GÉNÉRAL DE VALIDATION  
DES PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES  
DES ENTREPRISES PUBLIQUES,  
EXERCICE 2021**





**RAPPORT GÉNÉRAL DE VALIDATION  
DES PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES  
DES ENTREPRISES PUBLIQUES,  
EXERCICE 2021**