

REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO



MINISTRE DU PORTEFEUILLE

**RAPPORT ANNUEL DE L'ETAT
ACTIONNAIRE
EXERCICE 2021**

KINSHASA, FEVRIER 2023

INTRODUCTION GENERALE

Au terme de la Loi n° 08/010 du 07 juillet 2008 fixant les règles relatives à l'organisation et à la gestion du portefeuille de l'Etat, spécialement en son article 8, le législateur confère au Ministère ayant le Portefeuille dans ses attributions la gestion des participations de l'Etat dans les différentes entreprises de son portefeuille.

Tout naturellement, il incombe à ce dernier l'obligation de rendre compte aux diverses parties prenantes de la manière dont ces participations sont gérées à travers les entreprises qui rentrent dans le périmètre du portefeuille public : leur rentabilité, leur contribution à la richesse nationale et au développement du pays et, partant, l'opportunité de les renforcer ou de s'en désengager.

C'est dans ce cadre qu'est rédigé le présent rapport annuel qui résume les activités déployées par le Ministère du Portefeuille en 2021, tant en ce qui concerne l'exercice de la fonction actionnariale de l'Etat, que l'appréciation de la gouvernance des entreprises publiques au sens de la Loi susmentionnée.

En ce qui concerne la fonction actionnariale de l'Etat, ce rapport rappelle quelques activités qui ont été réalisées pour insuffler une dynamique nouvelle à la gestion stratégique des entreprises publiques, particulièrement à la suite du tableau sombre qui en avait été dépeint en conclusion du diagnostic issu de la revue des entreprises du portefeuille.

Quant à la gouvernance des entreprises publiques, le rapport 2021 s'attache à mettre un coût de projecteur particulier sur le cadre juridique, institutionnel, organisationnel et opérationnel qui a marqué la gestion des participations de l'Etat. En substance, il met en évidence les faits saillants du présent exercice qui reflètent dans leurs grandes lignes aussi bien les préoccupations que les orientations contenues dans les recommandations issues des travaux de la Revue stratégique des entreprises du portefeuille organisés entre juin et juillet 2021, et qui ont permis de poser un diagnostic en profondeur de la situation individuelle et globale des entreprises du Portefeuille contrôlées majoritairement par l'Etat.

Par ailleurs, faut-il indiquer que l'Etat actionnaire représenté ici par le Ministère du Portefeuille, lequel a été entre-temps élevé au rang de Ministère d'Etat, et qui publie le présent rapport annuel, s'appuie sur deux organes techniques à sa disposition que sont le Conseil Supérieur du Portefeuille, « CSP » et le Comité de Pilotage de la Réforme des Entreprises publiques « COPIREP » pour une gestion efficiente de la vision du Président de la République, Chef de l'Etat, sur le rôle du Portefeuille en tant que levier de la relance de notre économie.

De même, il convient de rappeler le contexte particulier de l'année sous revue en ce qu'il fait suite à une période de fortes perturbations que le monde avait enregistrées depuis 2020 marqué par la survenue d'une crise sanitaire sans précédent à l'échelle planétaire du fait de la pandémie à Covid-19. Les séquelles de cette crise ont eu un impact indéniable sur les économies et les relations sociales de tous les pays. En revanche 2021, première année post-Covid, a bénéficié des effets des mesures de résilience préconisées aussi bien par les Institutions que par les Etats pour atténuer les conséquences néfastes de cette pandémie.

Malheureusement, malgré les embellies enregistrées dans le secteur minier qui a bénéficié des cours très favorables pour les substances minérales d'exportation de la RDC, particulièrement le cuivre et le cobalt, en conséquence de la relance entamée de l'économie mondiale, les indicateurs de structure économique et financière des entreprises publiques publiés dans le présent rapport annuel témoignent

globalement de la grande fragilité desdites entreprises publiques en 2021 comme pour les exercices antérieurs.

D'où l'impérieuse nécessité de conjuguer les efforts pour refaire des entreprises du portefeuille de l'Etat le véritable moteur de croissance de l'économie de notre pays.

RESUME EXECUTIF

Le Rapport annuel de l'exercice 2021 que nous avons le privilège de rendre à travers la présente publication intervient après une longue période de léthargie observée en la matière car la dernière parution de ce document remonte à l'année 2015.

Son intérêt est non seulement d'ordre légal, puisqu'il s'inscrit dans les obligations de l'Etat actionnaire de rendre compte de la gestion du portefeuille public, mais aussi d'ordre technique et même scientifique, étant donné la masse d'informations à caractère administratif, économique et financier que ce Rapport véhicule au profit de diverses parties prenantes concernées par la gestion et l'administration du portefeuille de l'Etat.

Aussi, dans le but de mettre à disposition un document susceptible de rencontrer ces attentes, le Rapport annuel 2021 de l'Etat actionnaire est ainsi articulé :

1. Une introduction générale qui décrit le cadre juridique et administratif qui sous-tendent la publication de ce document officiel par le Ministère du Portefeuille avec l'appui de ses structures politique et administrative que sont respectivement le Cabinet ministériel et le Secrétariat Général, mais aussi de ses structures techniques, à savoir le Conseil Supérieur du Portefeuille, le « CSP » auquel incombe la responsabilité de produire le projet du Rapport et le Comité de Pilotage de la Réforme des Entreprises Publiques, le « COPIREP ».
2. Le résumé exécutif qui annonce le contenu du Rapport annuel dans ses différents thèmes.
3. Les Chiffres clés qui ressortent de l'écriture de différents chapitres du Rapport annuel 2021 de l'Etat actionnaire et qui permettent, à première vue, de s'informer sur des sujets aussi précis que sont notamment, les 98 entreprises du portefeuille recensées au 31 décembre 2021 et leur répartition entre les entreprises publiques et les sociétés d'économie mixte, la Valeur du Portefeuille de l'Etat limitée aux seules entreprises publiques, estimée à plus d'USD 14.468 millions, le Chiffre d'Affaires global (par sommation) réalisé par les entreprises publiques à hauteur d'USD 1.936 millions, etc...
4. Le premier chapitre qui offre une revue générale de la conjoncture économique qui a prévalu tout au long de l'année 2021, tant sur plan mondial, national que sectoriel, laquelle conjoncture a impacté sensiblement les opérations des entreprises publiques congolaises, particulièrement celles à forte exposition à l'international, notamment celles du secteur extractif et minier en particulier. Ce chapitre rappelle que 2021 a été globalement meilleure que 2020, du fait essentiellement des mesures d'atténuation des conséquences de la crise sanitaire due à la pandémie à Covid-19 prises par les Institutions et les Etats et qui ont permis le redémarrage de l'économie internationale, dont le commerce des matières premières minérales qui ont bénéficié des cours très attractifs au profit des pays exportateurs dont la RDC.

5. Le deuxième chapitre est au cœur du présent Rapport annuel. Il traite des Participations et de la Gouvernance des entreprises publiques en mettant en évidence les faits saillants qui ont marqué aussi bien la gestion des participations directes qu'indirectes de l'Etat en 2021, que ceux qui ont concerné les organes de gouvernance desdites entreprises. Il retrace, par ailleurs, le périmètre des entreprises du Portefeuille de l'Etat qui sont au nombre de 98, réparties par Secteur et Branches d'activité, selon qu'elles sont publiques ou à économie mixte. C'est toujours ce chapitre qui renseigne sur la Valeur estimative du Portefeuille de l'Etat limitée aux seules entreprises publiques, à hauteur d'USD 14.498 millions, selon l'approche de l'Actif Net Comptable.
6. Le troisième chapitre fait une restitution de l'état des lieux des entreprises publiques, particulièrement de celles considérées comme stratégiques, à la suite des travaux portant revue des entreprises du portefeuille de l'Etat organisés par le Ministère du Portefeuille entre juin et juillet 2021. Le tableau qui a résulté de ces travaux met en lumière une situation globalement catastrophique dans laquelle sont plongées les entreprises publiques, notamment en termes de disponibilité et de la qualité de l'outil de production, d'exploitation, d'organisation et de gouvernance, d'investissements, de ressources humaines marquées par la pléthore, le vieillissement et l'inadaptation du personnel, etc. En synthèse des recommandations issues de ces travaux, un chiffre a été arrêté, soit USD 8 Milliards (huit milliards de Dollars américains) requis pour l'assainissement et la recapitalisation des entreprises publiques, comme gage de leur stabilisation et de leur relance à moyen terme.
7. Le quatrième chapitre fait le point sur l'état de la réforme des entreprises publiques. Outre le rappel du cadre légal, réglementaire et institutionnel de la réforme, des résultats attendus et des perspectives en vue de la finalisation de ce processus, le Rapport annuel souligne les faits marquants réalisés dans ce domaine en 2021, notamment en ce qui concerne la restructuration des entreprises, le volet social de la réforme, le désengagement de l'Etat, les réformes et les projets sectoriels.
8. Quant au cinquième chapitre, il est consacré au monitoring des principaux indicateurs de performance économique et financière des entreprises publiques en 2021, en comparaison avec 2019 et 2020.
Illustré par de tableaux et des graphiques, ce chapitre fournit de précieux renseignements sur l'efficacité des entreprises publiques, dont les « structurantes », notamment au travers de la croissance et de la rentabilité d'exploitation générées par leurs activités statutaires, les marges opérationnelles dégagées et la qualité de leur structure financière marquée par des déséquilibres chroniques, sans oublier les questions liées à leur endettement et au financement de leurs cycles d'investissements et de trésorerie ainsi que leur solvabilité globale.
Une référence est faite, en clôture de ce chapitre, à la mobilisation d'environ USD 45 millions comme revenus des participations et contribution au financement du budget de

l'Etat, limités aux seules assignations faites aux entreprises et sociétés recensées par le Service d'assiette du Ministère du Portefeuille.

9. Enfin, le sixième et dernier chapitre avant la conclusion générale traite des questions de liquidation des entreprises du portefeuille à travers des actions qui ont été menées au cours de l'exercice 2021. Il souligne la nécessité de régler les problèmes de queues de liquidation de certaines sociétés dissoutes, mais aussi de la nécessité pour l'Etat, en tant qu'actionnaire, de trouver les moyens financiers destinés à régler le passif social de ses ex-entreprises publiques. Le montant nécessaire à la résolution de cette problématique reste à déterminer et les Experts y travaillent.

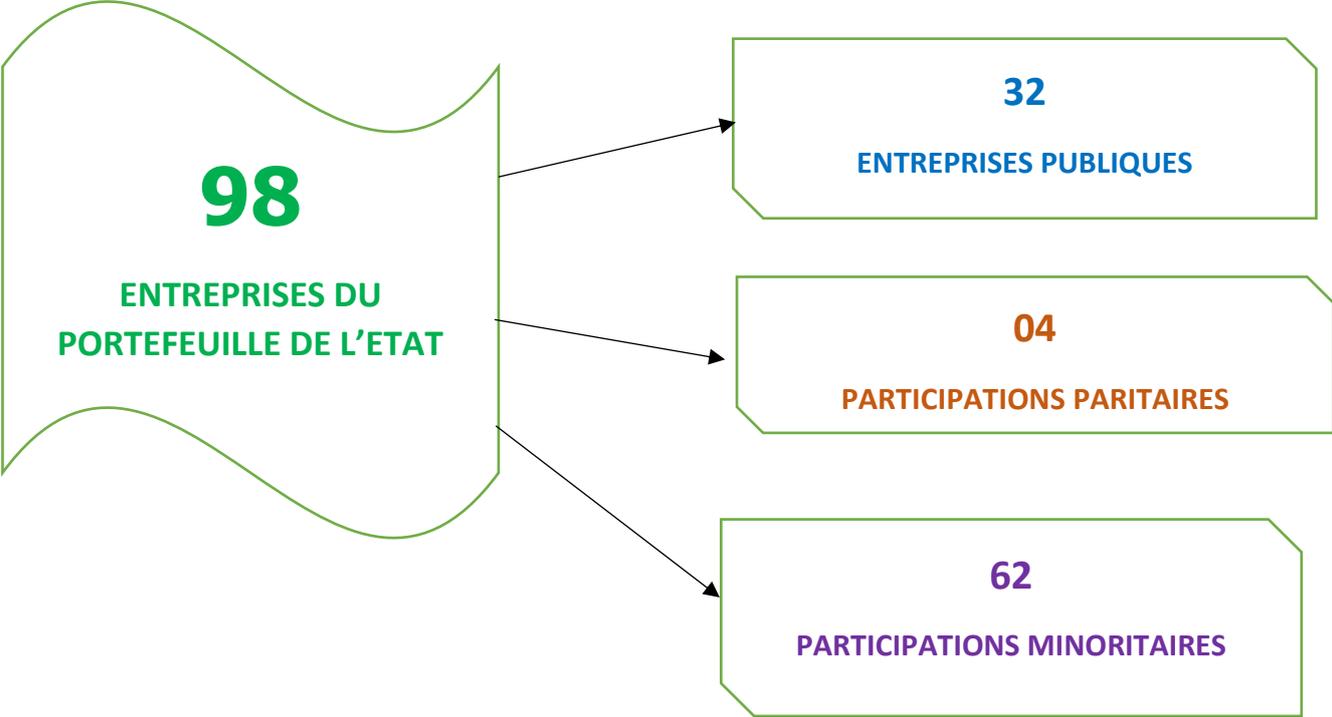
Telle est l'économie du Rapport annuel 2021 de l'Etat-actionnaire que nous avons le plaisir de publier ce jour.

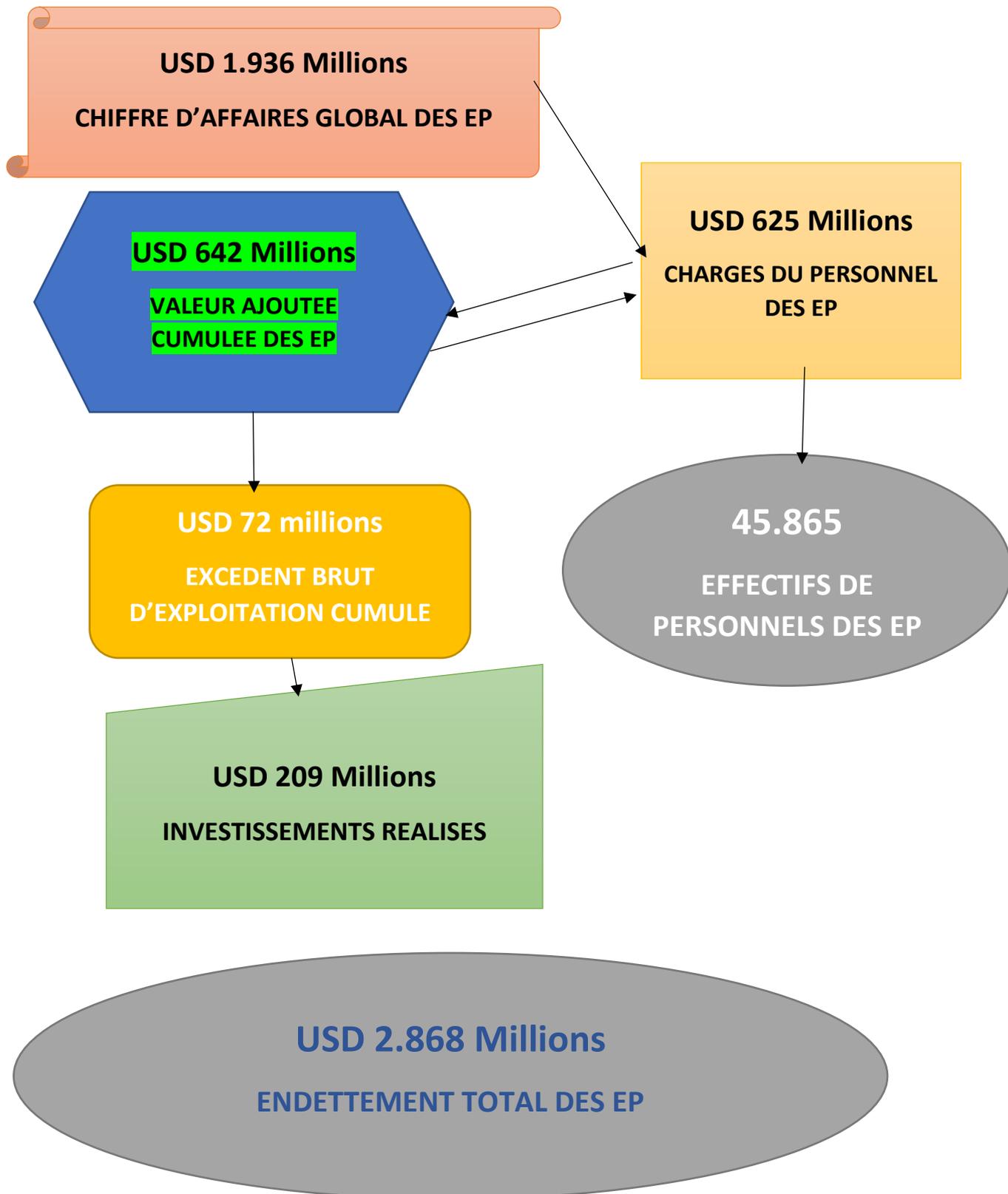
Fait à Kinshasa, le 21 février 2023

Adèle KAYINDA MAHINA

Ministre d'Etat, Ministre du Portefeuille.

LES CHIFFRES CLES





- USD 680 Millions

RESULTATS NETS CUMULES FIN D'EXERCICE

USD 45 Millions

**REVENUS DES PARTICIPATIONS
MOBILISES**

USD 8 Milliards

**BESOINS EN ASSAINISSEMENT ET
EN RECAPITALISATION DES EP**

CHAPITRE I : REVUE DE LA CONJONCTURE ECONOMIQUE EN 2021.

Ce chapitre rappelle le contexte de l'environnement économique dans lequel ont évolué les entreprises qui forment le périmètre du portefeuille de l'Etat au cours de l'exercice 2021. Ce contexte est d'ordre international, national et sectoriel. Les données y relatives sont tirées des rapports annuels du Fonds Monétaire International, de la Banque Mondiale et de la Banque Centrale du Congo.

Ce qui est important à mentionner, c'est que l'année 2021 a été marquée par la poursuite de la crise sanitaire mondiale notifiée dès décembre 2019 avec la déclaration par l'Organisation Mondiale de la Santé, « OMS », de la pandémie à Covid-19.

Les effets de cette crise sanitaire planétaire ont eu un impact destructeur sur l'activité économique mondiale tout au long de l'année 2020, entraînant un risque élevé de récession proche de la Grande Dépression des années 1939, avec une contraction à $-3,3\%$ du PIB mondial.

En effet, la pandémie de COVID-19 a continué de mettre à mal les pays du monde entier. Elle a provoqué une crise sanitaire et économique mondiale sans précédent par son ampleur et son impact, caractérisée par la saturation des systèmes de santé, des mesures de confinement généralisées, des fermetures d'écoles, la perturbation des approvisionnements alimentaires et des pertes de revenus qui affectent de manière disproportionnée les pauvres, les femmes, les personnes âgées, les travailleurs informels et d'autres catégories de populations vulnérables.

1.1. EVOLUTION DE L'ACTIVITE ECONOMIQUE MONDIALE

Après la forte contraction enregistrée en 2020 comme relevé ci-avant, l'activité mondiale a été plus vigoureuse en 2021, se traduisant par un taux de croissance du PIB estimé à $+5,5\%$. Ce rebond est expliqué par une action rapide des pouvoirs publics à l'échelle mondiale, qui ont pris des mesures extraordinaires tendant à restaurer la résilience des Etats face aux conséquences néfastes de la pandémie à Covid-19, notamment sur le plan monétaire et un appui budgétaire à hauteur de 16 000 milliards de dollars, ce qui a permis d'éviter une nouvelle Grande Dépression.

Sans la prise de ces mesures, aussi bien par les Institutions financières internationales, particulièrement le Fonds Monétaire International et le Groupe de la Banque Mondiale, que par les Etats, la contraction mondiale en 2021 aurait été trois fois plus grave.

En ce qui les concerne particulièrement, les pays à faible revenu ont été frappés par une conjonction de chocs extérieurs : une forte contraction des exportations réelles, une baisse des prix à l'exportation et une réduction des envois de fonds et des recettes touristiques. Ils sont entrés dans la crise avec des ressources restreintes et une dette élevée, ce qui a considérablement limité leur capacité de réaction.

Le soutien de la communauté internationale était essentiel pour permettre à ces pays de se remettre de la pandémie. Il s'agit notamment d'un appui sous forme d'allègement de la dette, que le FMI a apporté à 29 de ses pays membres les plus pauvres par l'intermédiaire de son fonds

fiduciaire d'assistance et de riposte aux catastrophes (fonds fiduciaire ARC). A ce sujet, des contributions d'un montant total de 785 millions de dollars ont été versées par divers donateurs.

Pour sa part, le Groupe de la Banque Mondiale a consenti 157 milliards de dollars par des mécanismes de financement rapides et flexibles afin d'aider les pays à faire face à la crise de la COVID-19 et à répondre à leurs besoins de développement les plus urgents. Cette aide englobe le soutien aux pays touchés par la fragilité, les conflits et la violence, où des millions de personnes sont confrontées à l'extrême pauvreté, à l'insécurité alimentaire et à des niveaux sans précédent de déplacements forcés.

Enfin, les Etats ont apporté le soutien à leurs économies nationales sous pression de Covid-19 à travers des mesures de résilience.

1.2. CONJONCTURE ÉCONOMIQUE NATIONALE DE LA RDC EN 2021.

Comme pour tous les pays du monde, la République Démocratique du Congo n'a pas été épargnée par la crise sanitaire consécutive à la pandémie à Covid-19 qui s'était déclarée dès début 2020. Son économie globalement extravertie a subi les chocs consécutifs aux restrictions imposées au commerce mondial du fait des mesures de confinement et contingentement prises par les états pour limiter la propagation de cette pandémie et de ses variantes.

Aussi, était-il urgent et impérieux, à l'instar des autres états, que la RD Congo s'imposât des mesures tendant à assurer la résilience de son économie face à ces menaces existentielles pour sa population et ses entreprises.

C'est dans ce cadre qu'une équipe pluridisciplinaire s'était réunie fin 2020 à la Banque Centrale du Congo pour suggérer des actions à charge, principalement, des pouvoirs publics. L'essentiel de ces mesures ad hoc se rapportaient (i) à l'activité économique (soutien à l'offre) ; (ii) aux ménages (soutien à la demande) ; (iii) à la politique budgétaire ; (iv) à la politique monétaire et au système financier ; (v) aux autres domaines et (vi) au suivi et à l'évaluation de leur application. Ces actions devraient avoir comme objectifs de (i) soutenir l'économie nationale, (ii) éviter la faillite des entreprises et (iii) de préserver le pouvoir d'achat des ménages et, par ricochet, le bien-être de la population.

Ainsi, après une année de croissance modérée de 1,7 % en 2020, l'économie congolaise a enregistré une expansion de 5,7 % en 2021, grâce à une hausse de la production minière et aux prix mondiaux élevés des produits d'exportation tels que le cuivre et le cobalt. La croissance des secteurs non extractifs est passée d'une contraction de 1,3 % en 2020 à une croissance de 3,3 % en 2021, grâce aux télécommunications, à l'énergie et aux services non commerciaux.

La croissance du pays est tirée par de fortes exportations de matières premières (11,5 %) et des investissements privés (9,8 %). Malgré le niveau élevé des dépenses courantes (dépenses salariales dépassant leur budget de 10,9 %), la hausse de 39,3 % des recettes fiscales, grâce aux contrôles fiscaux et aux pénalités, a relativement baissé le déficit budgétaire de 2,1 % à 1,6 % du PIB entre 2020 et 2021. La dette publique reste toutefois modérée, à 22,8 % du PIB.

C'est dans ce contexte de résilience de l'économie congolaise face aux chocs endogènes et exogènes principalement induits par les effets de la pandémie à Covid-19 qu'est dressé le présent rapport annuel qui rend compte de l'activité réalisée par l'Etat actionnaire en 2021 dans la gestion de son portefeuille de participations.

CHAPITRE II. PARTICIPATIONS DE L'ETAT ET GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES.

2.1. DES PARTICIPATIONS DE L'ETAT.

L'Etat congolais détient des participations financières dans le capital social des sociétés commerciales opérant dans divers secteurs de l'économie nationale. Ce portefeuille est constitué des « **participations directes** », c'est-à-dire des titres (actions ou parts sociales) que l'Etat congolais détient dans le capital social des sociétés qui lui appartiennent en propre, ou constituées en partenariat avec des tiers investisseurs.

A côté de ces participations directes, l'Etat congolais détient aussi des « **participations indirectes** », celles qui sont détenues directement par les sociétés émergeant de son portefeuille-titres ou par des Etablissements publics.

2.1.1. LES PARTICIPATIONS DIRECTES DE L'ETAT.

La République Démocratique du Congo, dans sa casquette d'opérateur économique, détient, à fin 2021, des participations directes dans quatre-vingt-dix-huit (98) sociétés et institutions, constituant son portefeuille-titres.

2.1.1.1. FAITS SAILLANTS EN RAPPORT AVEC LES PARTICIPATIONS DIRECTES DE L'ETAT EN 2021.

Au cours de l'exercice 2021, le portefeuille des participations directes de l'Etat a été marqué par les faits saillants ci-après :

- Finalisation du processus de création de la Société Congo Railways Development « CRD AG » ayant pour objet principal le désenclavement de la RD Congo à travers le développement de son réseau ferroviaire sur près de 10.000 Km de voie ferrée à construire et/ou à réhabiliter. L'investissement prévu à cet effet est de USD 25 milliards à apporter essentiellement par un consortium allemand, tandis que l'Etat, qui est l'Autorité concédante, détiendra une participation indirecte de 15 % au capital social de CRD AG à travers les entreprises publiques impliquées dans l'activité ferroviaire : SCTP SA, SNCC SA et SCFU SA ;
- Finalisation du processus de création de la société DP WORLD DRC pour le développement du port en eau profonde de BANANA, à l'estuaire du fleuve Congo sur l'Océan Atlantique. La participation de l'Etat au capital social de cette société est de 34%, le reste étant détenu par la firme DUBAI PORT WORLD, l'un des plus grands opérateurs portuaires au monde, originaire d'Arabie Saoudite ;
- Suivi de la cession à l'Etat Actionnaire de 5% ou de 10% du capital social des entreprises minières privées en application de l'Article 71, alinéa c du Code Minier révisé. Cette activité menée conjointement avec le Ministère des Mines et le Cadastre Minier vise à

inclure dans les participations de l'Etat, les actions de capital qui lui reviennent de droit lorsqu'un opérateur minier privé transforme son Permis de Recherche « PR » en Permis d'Exploitation « PE ». C'est ainsi que le portefeuille de l'Etat a enregistré quelques nouvelles participations à ce titre en 2021 à la suite de la campagne de recherche et d'identification des opérateurs privés concernés par ce processus, travail qui doit se poursuivre jusqu'à son terme ;

- Création de la société « CONGO RESSOURCES », comme véhicule financier de l'Etat-actionnaire à travers la capitalisation boursière des actions acquises par l'Etat en application des dispositions de l'Article 71, alinéa c du Code Minier révisé. Ainsi, l'Etat congolais pourrait mieux assumer son rôle d'actionnaire en disposant des fonds dédiés et sortir de la dépendance aux procédures budgétaires traditionnelles dont la lourdeur est incompatible avec la souplesse que requièrent les interventions en fonds propres pour tout actionnaire ;
- Finalisation du processus de sélection de l'opérateur privé pour l'exploitation de la fibre optique de la SOCOF ;
- Signature du contrat d'affermage entre les Ministères du Portefeuille, des Postes, Télécommunications et Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication, la SOCOF et l'opérateur privé FAST CONGO
- Signature du contrat d'amodiation entre la CINAT et DIAMOND CEMENT pour la relance de cette société de production des ciments située dans le Kongo Central, à l'arrêt depuis 11 ans.
- Création d'une société de transport ferroviaire dénommée METRO KIN pour faciliter les déplacements de masse dans la Ville de Kinshasa, avec le concours de l'Hôtel de Ville de Kinshasa.
- Recherche de partenariat stratégique pour la relance de CADECO. A ce titre, une mission de grande importance a été conduite en Afrique du Sud par SE Madame le Ministre d'Etat, Ministre du Portefeuille auprès des partenaires de la firme congolaise EAS, candidat à l'entrée dans le capital social de CADECO
- Dilution des participations de l'Etat dans le capital social de BCDC SA à la suite de l'opération de fusion-absorption advenue entre cette dernière et EQUITY RDC, donnant naissance à EQUITY BCDC. Dans cette nouvelle configuration, les participations de l'Etat sont passées de 25,5% à 15,4%.

2.1.1.2. PERIMETRE DES PARTICIPATIONS DIRECTES DE L'ETAT AU 31 DECEMBRE 2021.

En ce qui concerne son contenu, le périmètre des participations directes de l'Etat au 31 décembre 2021 est formé de 98 sociétés réparties de la manière suivante :

- 20 sociétés commerciales appartenant à 100% à l'Etat, issues de la transformation des anciennes entreprises publiques ;
- 04 sociétés nouvellement constituées à 100% des participations de l'Etat ;
- 08 sociétés d'économie mixte dont l'Etat détient la majorité du capital social ;
- 66 sociétés d'économie mixte à participation paritaire ou minoritaire de l'Etat.

Les tableaux ci-dessous retracent les participations directes de l'Etat par secteur et par branche d'activité au 31 décembre 2021.

Tableau n° 1 : Participations directes de l'Etat par branche d'activité dans le Secteur Primaire.

BRANCHE MINES : 30 SOCIETES						OBSERVATION
N°	DENOMINATION	SIGLE	%	SIEGE	ACTIVITES/PRODUCTION	
1	GENERALES DES CARRIERES ET DES MINES	GECAMINES SA	100	LUBUMBASHI	Prospection, extraction minerais et activités métallurgiques du cuivre, cobalt et zinc	
2	SOCIETE DE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL ET MINIER DU CONGO	SODIMICO SA	100	MUSOSHI	Prospection, extraction minerais et activités métallurgiques du cuivre, cobalt et zinc	Construction en cours d'une usine métallurgique
3	SOCIETE MINIERE KILO-MOTO	SOKIMO SA	100	BUNIA	Prospection, extraction minerais et production de l'or	
4	SOCIETE MINIERE DE KISENGE MANGANESE	SCMK/Mn SA	100	LUBUMBASHI	Prospection, extraction et production manganèse	
5	SOCIETE AURIFERE DU KIVU ET MANIEMA	SAKIMA SA	100	KINSHASA	Extraction des minerais d'étain et de coltan	
6	SOCIETE CONGOLAISE D'EXPLOITATION MINIERE	COMINIERE SA	90	MANONO	Extraction minerais d'étain, lithium	
7	LA MINIERE DE BAKWANGA	MIBA SA	80	MBUJI MAYI	Extraction minerais et production de diamant	
8	SOCIETE ANHUI-CONGO D'INVESTISSEMENT MINIER	SACIM SA	50	TSHIMBWE	Extractions des minerais et production de diamant	
9	SOCIETE MINIERE DU KIVU	SOMIKIVU SA	20	KIVU	Extraction des minerais d'étain et d'or	Sans permis
10	KAMOA COPPER SA	KAMOA COPPER SA	20	KATANGA	Extraction des minerais du cuivre	
11	FRONTIER SA	FRONTIERS SPRL	5	LUBUMBASHI	Extraction de minerais	
12	KGL SOMITURI SPRL	KGL SOMITURI SA	5	ITURI	Extraction de minerais	
13	LA COMPAGNIE DE TRAITEMENT DE KINGAMYAMBO	METALKOL SA	5	KATANGA	Extraction de minerais	
14	CROWM MINING	CROWN MINING SA	5	KINSHASA	Exploitation minière	
15	CHEMAF	CHEMAF SA	5	KATANGA	Exploitation minière de cuivre et de cobalt	
16	ALPHAMIN BISIE MINING	ALPHAMIN BISIE MINING SA	5	NORD-KIVU	Exploitation minière du coltan	
17	CONGO MINERALS EXPL	CONGO MINERALS EXPL SA	5	KATANGA	Exploitation minière	
18	GOLD DRAGON RESS RDC SPRL	GOLD DRAGON RESS RDC SPRL SA	5	KATANGA	Exploitation minière	
19	SOCIETE D'EXPLOIT. DE KIPOY	SOCIETE D'EXPLOITATION DE KIPOY SA	5	KATANGA	Exploitation minière	
20	SILVER BACK RESSOURCES		5	KATANGA	Exploitation minière	Amodiation

21	SOCIETE D'EXPLOITATION DES GISEMENTS DE MALEMBA NKULU	SEGMAL	5	KATANGA	Exploitation minière	
22	TANTALE MINING KATANGA		5		Exploitation minière	
23	KANUKA		5		Exploitation minière	
24	KISENGO MINING		5		Exploitation minière	
25	GOLDEN AFRICA RESSOURCES		5		Exploitation minière	
26	SASE MINING		5		Exploitation minière	
27	KALONGWE MINING		5		Exploitation minière	
28	KALUKUNDI MINING		5		Exploitation minière	
29	ENTREPRISE GENERALE DU COBALT	EGC	5	KOLWEZI	Exploitation minière	
30	NSANFU MINING		5	KAMINA	Exploitation minière	

BRANCHE HYDROCARBURES : 14 SOCIETES

1	SOCIETE NATIONALE DES HYDROCARBURES DU CONGO	SONAHYDROC SA	100	KINSHASA	Recherche, production et vente des produits pétroliers	
2	COBIL	COBIL SA	100	KINSHASA	Commerce des produits pétroliers	
3	SOCIETE CONGOLAISE DES INDUSTRIES DE RAFFINAGE	SOCIR SA	50	MOANDA	Raffinage des pétroles et logistique pétrolière	
4	FINA LOGISTIQUE	FINA LOGISTIQUE	40	KINSHASA	LOCATION DES PIPES LINES ET AUTRES IMMOBILISATIONS	
5	TOTAL RDC	TOTAL RDC	40	KINSHASA	COMMERCE DE PRODUITS PETROLIERS	
6	ENGEN RDC	ENGEN DRC	40	KINSHASA	COMMERCE DE PRODUITS PETROLIERS	
7	JAPAN PETROLIUM COMPAGNY	JAPECO	20	KINSHASA	Extraction des produits pétroliers	
8	SOCIETE DE RECHERCHE ET D'EXPLOITATION PETROLIERE DU LITTORAL CONGOLAIS	SOREPLICO	20	KINSHASA	Extraction des produits pétroliers	
9	SOCIETE DU LITTORAL CONGOLAIS	SOLICO	20	KINSHASA	Extraction des produits pétroliers	
10	FOXWHELP	FOXWHELP	15	ITURI	Extraction des produits pétroliers	Retrait des permis
11	CAPRIKAT	CAPRIKAT	15	ITURI	Extraction des produits pétroliers	Retrait des permis
12	SOCIETE CONGOLAISE DE RECHERCHE ET D'EXPLOITATION DU PETROLE	SOCOREP	15	KINSHASA	Extraction des produits pétroliers	
13	KINREX	KINREX	15	KINSHASA	Extraction des produits pétroliers	

OBSERVATIONS

BRANCHE AGRICULTURE, ELEVAGE ET PECHE : 05 SOCIETES

1	PARC AGRO INDUSTRIEL DE BUKANGALONZO	PARCAGRI	85	BANDUNDU	Agro-industrie	
2	SOCIETE D'EXPLOITATION DU PARC-AGRO INDUSTRIEL DE BUKANGA-LONZO	SEPAGRI	70	BANDUNDU	Agro-industrie	
3	LA SOCIETE COTONNIERE ET AGRICOLE DU KASAI	COTONNIERE	36,9	KINSHASA	Production du coton	En veilleuse
4	COMPANIE PASTORALE DU HAUT-LOMAMI	PHL	18,49	KAMINA	Elevage des bovins	
5	SOCIETE CONGOLAISE DE PECHE	SOCOPE	20	MOANDA	Pêche et port	

Source : Conseil Supérieur du Portefeuille.

Tableau n° 2 : Participations directes de l'Etat par branche d'activité dans le Secteur Secondaire.

BRANCHE EAU ET ELECTRICITE : 02 SOCIETES						OBSERVATION
1	REGIE DE DISTRIBUTION D'EAU	REGIDESO SA	100	KINSHASA	Production et distribution d'eau potable	
2	SOCIETE NATIONALE D'ELECTRICITE	SNEL SA	100	KINSHASA	Production, transport et distribution d'électricité	
BRANCHE INDUSTRIE : 17 SOCIETES						OBSERVATION
1	SOCIETE SIDERURGIQUE DE MALUKU	SOSIDER SA	100	KINSHASA	Production des produits sidérurgiques	En arrêt
2	CIMENTERIE NATIONALE	CINAT SA	92	KIMPESE	Fabrication du ciment, chaux et plâtre	En arrêt d'activités
3	MARCHE INTERNATIONAL DE KINSHASA	MARIKIN SA	50	KINSHASA	Transformation et commercialisation des produits agricoles	
4	SUCRERIE DU KIVU	SUKI SA	49	KILIBA SUD/KIVU	Production du sucre de canne	En relance : apport de l'Etat non effectif
5	CHANTIER NAVAL DE CONSTRUCTION METALIQUES	CHANIMETAL SA	40	KINSHASA	Construction des barges et des bateaux	
6	MINOTERIE DE MATADI	MIDEMA SA	40	KINSHASA	Fabrication des produits alimentaires et aliments pour bétails	
7	COMPAGNIE SUCRIERE DE KWILU-NGONGO	LA SUCRIERE DE KWILU NGONGO SA	40	KWILU NGONGO	Fabrication des sucres de canne et alcools	
8	SOCIETE TEXTILE DE KISANGANI	SOTEXKI SA	37,86	KINSHASA	Fabrication des textiles	
9	TRIOMF RDC	TRIOMF RDC SA	30	BOMA	Fabrication des engrais chimiques	
10	PLANTATIONS ET HUILLERIES DU CONGO	PHC SA	23,83	KINSHASA	Fabrication d'huile et graisse végétale	
11	COMBINAT INDUSTRIAL DE GEMENA	COMINGEM SA	20	GEMENA	Fabrication du savon	En veilleuse
12	CIMENTERIE DE LUKALA	CILU SA	10	KINSHASA	Fabrication de ciments, chaux et plâtres	Possibilité d'obtenir 5%
13	CHANIC SA	CHANIC SA	11,88	KINSHASA	FABRICATION D'OUVRAGES EN METAUX, FONDERIE DES METAUX, CONSTRUCTION DES BARGES	
14	SUCRIERE ET RAFFINERIE DE L'AFRIQUE CENTRALE	SUCRAF S A	10	BRUXELLES	Financement activités industrielles	Participation à clarifier
15	INDUSTRIAL PROMOTION SERVICES CONGO SARL	IPS CONGO SA	8	KINSHASA	Services	
16	INTERLACS	INTERLACS SA	5	KATANGA	Fabrication de ciments, chaux et plâtres	
17	MANUFACTURE CONGOLAISE DES ALLUMETTES	MASAL SA	0,52	KINSHASA	Fabrication des allumettes	En veilleuse

Source : Conseil Supérieur du Portefeuille

Tableau n° 3 : Participations directes de l'Etat par branche d'activité dans le Secteur Tertiaire.

BRANCHE TRANSPORTS : 09 SOCIETES						OBSERVATIONS
1	REGIE DES VOIES AERIENNES	RVA SA	100	KINSHASA	Gestion des aéroports et de la navigation aérienne	
2	LES LIGNES MARITIMES CONGOLAISES	LMC SA	100	KINSHASA	Transports maritimes	
3	LA CONGOLAISE DES VOIES MARITIMES	CVM SA	100	BOMA	Entretien et gestion du bief maritime de la RDC, chantier naval	
4	SOCIETE NATIONALE DES CHEMINS DE FER DU CONGO	SNCC SA	100	LUBUMBASHI	Transport par chemin de fer	
5	SOCIETE DES CHEMINS DE FER DES UELES	SCFUF SA	100	ISIRO	Transport ferroviaire	En veilleuse

6	SOCIETE COMMERCIALE DES TRANSPORTS ET DES PORTS	SCTP SA	100	KINSHASA	Exploitation et gestion des ports maritimes, fluviaux et lacustres ainsi que le transport sur les voies navigables et les lacs de RD Congo, chemin de fer, chantier naval	
7	CONGO AIRWAYS	CONGO AIRWAYS SA	62,73	KINSHASA	Transport aérien	
8	CONGO CARGO	CONGO CARGO	10	KINSHASA	Transport aérien (fret)	
9	AGENCE MARITIME INTERNATIONALE DU CONGO	AMICONGO SA	0,75	KINSHASA	AGENCE MARITIME INTERNATIONALE DU CONGO	
BRANCHE POSTE & TELECOM : 2 SOCIETES						OBSERVATIONS
1	SOCIETE COMMERCIALES DES POSTES ET TELECOM	SCPT SA	100	KINSHASA	Activités postales et de télécommunication par câble, sans fils et par satellite.	
2	SOCIETE CONGOLAISE DE LA FIBRE OPTIQUE	SOCOF	100	KINSHASA	Exploitation et commercialisation de la fibre optique	
BRANCHE FINANCE ET BANQUE : 09 SOCIETES						OBSERVATIONS
1	SOCIETE NATIONALE D'ASSURANCES	SONAS SA	100	KINSHASA	Assurance et réassurance	
2	CAISSE GENERALE D'EPARGNE DU CONGO	CADECO SA	100	KINSHASA	Epargne et crédit	
3	SOCIETE NATIONALE DE LOTERIE	SONAL SA	60	KINSHASA	Jeux de hasard et de pari - loterie	
4	SOCIETE FINANCIERE DE DEVELOPPEMENT	SOFIDE SA	56,73	KINSHASA	Activités financières, banque d'investissement	
5	BANQUE DE DEVELOPPEMENT DES ETATS DES GRANDS LACS	BDGEL	35,92	GOMA	Activités financières	Ce n'est pas le Ministère
6	LA BANQUE COMMERCIALE DU CONGO	EQUITY BCDC	15,4	KINSHASA	Activités financières, banque commerciale	
7	BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT	BAD	7,04	ABIDJAN	Activités financières	Ce n'est pas le Ministère du Portefeuille
8	AFRICA-RE	AFRICA-RE	0,31	NIGERIA	Assurances et réassurances	C'est la SONAS
9	BANQUE MONDIALE	BIRD	0,21	WASHINGTON	Institution financière internationale	Ministère de Finance
BRANCHE SERVICES : 8 SOCIETES						OBSERVATIONS
1	SOCIETE D'EXPLOITATION DU GUICHET UNIQUE DE COMMERCE EXTERIEUR	SEGUCE RDC	30	KINSHASA	Facilitations à la création des entreprises en RDC	
2	DUBAI PORT WORLD RDC	DP WORLD RDC	34	KINSHASA	Activités portuaires	
3	COMPAGNIE IMMOBILIERE	CIM	25	KINSHASA	Achats, vente, location et exploitation des biens immobiliers	
4	SOCIETE IMMOBILIERE DU CONGO	SIC	20	KINSHASA	Achats, ventes, location et exploit. des biens immobiliers	
5	AGENCE MARITIME INTERNATIONALE DU CONGO	AMI-CONGO	0,75	KINSHASA	Collecte et transport du fret maritime	
6	GRANDS HOTELS AU CONGO	GHC	50	KINSHASA	Hébergements et restauration	
7	HOTEL KARAVIA	HOTEL KARAVIA	100	LUBUMBASHI	Hébergements et restauration	En contrat de concession
8	CONGO FLEUVE HOTEL	CFH	100	KINSHASA	Hébergements et restauration	En contrat de concession

Source : Conseil Supérieur du Portefeuille

2.1.1.3. DE LA VALEUR INDICATIVE DES PARTICIPATIONS DIRECTES DE L'ETAT DANS LES ENTREPRISES PUBLIQUES.

Les participations que détient l'Etat dans les entreprises de son portefeuille sont valorisées pour en déterminer le poids financier, notamment par rapport à la richesse globale produite par le pays à travers le Produit Intérieur Brut généré, au titre de contribution des entreprises comme agents économiques.

L'étude de cet agrégat ne prend en compte dans ce rapport que des données des entreprises publiques, en attendant d'intégrer celles des sociétés d'économie mixte ultérieurement.

La méthodologie adoptée pour procéder à la détermination de cette valeur des participations de l'Etat est celle de l'Actif Net Comptable, « ANC ». Il s'agit d'une approche basée sur le passé de l'entreprise et qui s'obtient par la différence entre le total des Actifs et le total des Dettes Exigibles actés au bilan.

Le tableau ci-dessous indique l'évolution individuelle par entreprise et globale de cet ANC en 2021 en comparaison de son niveau de 2019 et 2020.

Tableau 4 : Valeur Nette Comptable des Participations de l'Etat dans les entreprises publiques.

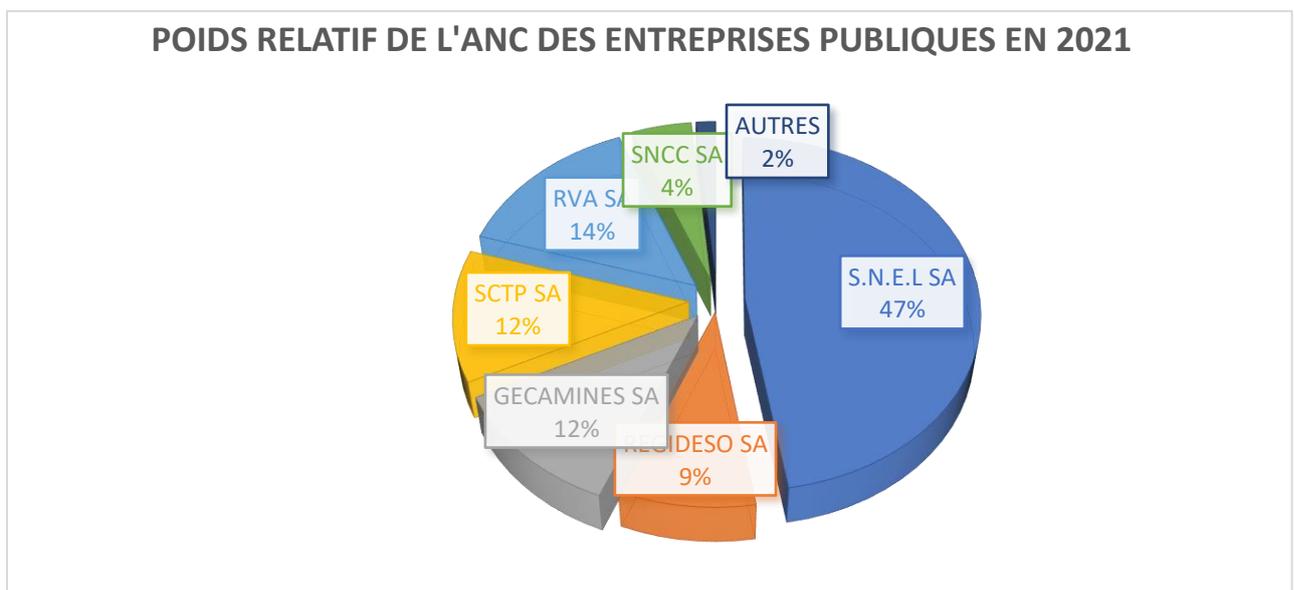
ENTREPRISE	ANC 2019	ANC 2020	ANC 2021	PART EN % 2021	ANC MOYEN 2019-2021
S.N.E.L SA	7 018 552 250,00	7 167 267 520,00	6 873 898 330,00	47,5%	7 024 648 226
REGIDESO SA	1 163 600 930,00	1 233 646 570,00	1 252 228 080,00	8,7%	1 217 355 555
SONAHYDROC SA	32 331 510,00	34 189 840,00	21 860 350,00	0,2%	29 478 966
COBIL SA	41 040 880,00	38 264 940,00	42 178 550,00	0,3%	40 521 695
SONAS SA	19 036 270,00	24 137 910,00	22 946 460,00	0,2%	22 054 341
CADECO SA	3 411 580,00	1 900 560,00	0,00	0,0%	1 769 433
GECAMINES SA	2 055 645 310,00	1 839 853 890,00	1 682 801 750,00	11,6%	1 860 508 137
SODIMICO SA	125 849 540,00	100 985 420,00	89 731 930,00	0,6%	105 531 106
SOKIMO SA	-9 853 160,00	0,00	0,00	0,0%	- 3 282 344
SCMK-Mn SA	2 134 120,00	-705 001 000,00	-3 356 790,00	0,0%	- 235 881 332
SAKIMA SA	20 392 950,00	13 685 230,00	7 610 030,00	0,1%	13 898 629
COMINIÈRE SA	8 744 300,00	7 478 920,00	12 213 220,00	0,1%	9 484 724
MIBA SA	33 541 690,00	25 306 890,00	15 459 030,00	0,1%	24 774 119
SCTP SA	1 938 217 220,00	1 949 666 160,00	1 742 674 600,00	12,0%	1 878 113 018
LMC SA	3 810 260,00	3 404 140,00	9 019 120,00	0,1%	5 415 385
RVA SA	9 071 570,00	2 166 222 860,00	2 069 084 830,00	14,3%	1 416 910 530
CVM SA	-2 151 010,00	-3 364 740,00	-3 105 250,00	0,0%	- 2 880 033
SNCC SA	738 533 030,00	694 028 660,00	648 416 150,00	4,5%	694 086 330
CONGO AIRWAYS SA.	42 132 190,00	49 049 390,00	240 950,00	0,0%	30 490 271
TOTAL GENERAL	13 210 499 750	14 615 416 290	14 468 442 320	100,0%	14 108 222 652

Ce tableau indique que la valeur nette comptable des participations de l'Etat dans les entreprises publiques s'élève à **USD 14.468.442.320** au 31 décembre 2021, contre USD 14.615.416.290 en 2020, soit une régression de 1%, expliquée par les résultats nets déficitaires non compensés au 31 décembre 2021 des entreprises structurantes ci-après :

- RVA SA -192 004 655 USD ;
- GECAMINES SA - 158 508 037 USD ;
- SNEL SA - 123 610 040 USD ;
- SCTP SA - 101 024 020 USD.

Par ailleurs, le montant dégagé d'USD 14,468 milliards de Valeur Nette Comptable des entreprises publiques représente **26,14 % du PIB** de la RD Congo de 2021 qui s'élève à environ USD 55,35 milliards.

L'examen détaillé par entreprise de la hauteur de cette Valeur Nette Comptable au cours de la période sous examen, particulièrement en 2021, montre la prédominance des entreprises publiques structurantes dans ce registre, à commencer par SNEL SA comme le montre le graphique ci-dessous, suivie de RVA SA, SCTP SA, GECAMINES SA et REGIDESO SA :



2.1.2. LES PARTICIPATIONS INDIRECTES DE L'ETAT.

Les participations indirectes de l'Etat sont celles que détiennent ses propres entreprises et/ou établissements publics dans des partenariats avec des sociétés tierces. Il s'agit, notamment, de contrats d'entreprise (prise de participation), de contrats de co-entreprise ou Joint-Venture, de contrats d'amodiation ou de Partenariat Public Privé qui lient ces entreprises et établissements publics aux tiers.

2.1.2.1. FAITS SAILLANTS EN RAPPORT AVEC LES PARTICIPATIONS INDIRECTES DE L'ETAT EN 2021.

- Cession à l'entreprise chinoise ZIJIN MINING GROUP de 15 sur les 23% de participation de COMINIÈRE dans le capital social de DATHCOM SA, une JV formée avec une firme australienne dénommée AVZ ;
- Signature du Protocole d'accord avec Mediterranean Shipping Compagny « MSC » dans le cadre des accords RDC - QATAR pour l'aménagement des quais à conteneurs de SCTP Matadi-Kinshasa ;
- Relance des négociations GCM – IVANHOE MINES pour le projet Kipushi Corporation « KICO »

2.1.2.2. PERIMETRE DES PARTICIPATIONS INDIRECTES DE L'ETAT AU 31 DECEMBRE 2021.

Les participations indirectes de l'Etat sont majoritairement détenues par les entreprises publiques opérant dans les secteurs des mines, des hydrocarbures et des transports. Au 31 décembre 2021, il a été dénombré 116 participations indirectes de l'Etat, dont 100 sont propriété directe de 13 sociétés du Portefeuille et 16 émarginent au patrimoine financier de 04 établissements publics.

Le tableau ci-dessous retrace ces participations indirectes au 31 décembre 2021. Cependant, cette situation mérite d'être clarifiée à la lumière des informations détenues par les entreprises et établissements publics concernés, gestionnaires directs de ces actifs.

N°	ENTREPRISES	N°	FILIALES	PARTICIPATIONS EN %
1	GECAMINES SA	01	Boss Mining "B.M. SAS"	49 %
		02	Société d'Exploitation SHAMITUMBA « SHAMITUMBA SAS »	30 %
		03	Cimenterie du KATANGA « CIMENKAT SARL »	49,73 %
		04	Compagnie Minière de TONDO « CMT SAS »	30 %
		05	Compagnie Minière de KAMBOVE « COMIKA SAS »	30 %
		06	Compagnie Minière de LUISHA « COMILU SAS »	28 %
		07	Compagnie Minière de MUSONOIE « COMMUS SAS »	28%
		08	Grande Cimenterie du KATANGA « GCK SAS »	37,5 %
		09	Groupement pour le Traitement de Terril de LUBUMBASHI « GTL SA »	20%
		10	KAMOTO Copper Company "KCC SA"	25 %
		11	KIPUSHI Corporation "KICO SAS"	32 %
		12	KISANFU Mining "KIMIN SAS"	30 %
		13	Minière de KALUMBWE MYUNGA « MKM SPRL »	19,8 %
		14	Compagnie Minière de KASOMBO « MIKAS SAS »	28 %
		15	RUASHI Mining « RM SAS »	25 %
		16	Société d'Exploitation de la Cassitérite au KATANGA « SECAKAT SAS »	30 %
		17	Sino-Congolaise des Mines « SICOMINES SA »	32 %
		18	Société Immobilière du Congo « SIMCO SAS »	99 %
		19	SHITURU Mining Corporation "SMCO SAS"	27,5%
		20	Société Minière de KOLWEZI « SMK SAS »	99 %
		21	Société Minière de DEZIWA « SOMIDEZ »	49 %

1	GECAMINES SA	22	Société Général de Télécommunications « SOGETEL SAS »	98,93 %
		23	Société Financière de Développement « SOFIDE SA »	1 %
		24	Société de Traitement de Terril de LUBUMBASHI « STL SAS »	24 %
		25	Société pour l'Exploitation des Gisements de KALUKUNDI « SWANMINES SPRL »	25 %
		26	TENKE FUNGURUME Mining " TFM SA "	20 % à vérifiée
		27	CONGO AIRWAYS SA	5,73 %
		28	FREEMPORT COBALT OY	20 %
		29	Société Aurifère du KIVU et du MANIEMA « SAKIMA SA »	0,01 %
		30	LUALABA Mining Resources " LMR SAS "	35 %
		31	KAMBOVE Mining SAS	45 %
		32	Sino-Congolaise Hydroélectrique « SICOHYDRO » de Busanga	7%
		33	Centrale Thermique de LUENA « CTL »	67%
		2	SODIMICO SA	1
2	Société de Développement Industriel et Minier du KATANGA « SODIMIKA SA »			30%
3	Entreprise Minière de MUSOSHI « EMM SA »			30 %
4	SAKIMA SA			1%
3	SOKIMO SA	1	MONGBWALU Gold Mines (ex. AGK)	13,78 %
		2	KIBALI Gold Mines	10 %
		3	Minière de ZANI KODO « MIZAKO »	20 %
		4	WANGA Mining Company " WMC "	35 %

		5	New Société MOKU-BEVERENDI “SMB”	20 %
		6	GIRO Goldfields	35%
4	SNCC SA	1	SAKIMA SA	0,01%
		2	G.H.C. SARL	0,003%
		3	SOFIDE	1,5%
		4	SOGETEL SPRL	0,55 %
		5	IMMO KASAÏ SARL	2,60%
		6	CENWARRAN (activités en veilleuse)	
		7	Nouvelle EXFORKA (activités en veilleuse)	10,31%
		8	Société SEAR SA (Société reprise par l’Etat congolais)	5%
5	SCTP SA	1	T.C.K. SRPL “Terminal Container de Kinshasa”	36 %
		2	AMICONGO	1,89 %
		3	ACEC CONGO	14,6 %
		4	ANAPHOR VENTURE	0,002 %
		4	BCDC SARL	0,038 %
		5	BREDERODE STRIP VVP.880	
		6	BREDERODE	
		7	Compagnie Financière NEUFEOUR	1,0165%
		8	BNP PARIBAS « FORTIS & GLOBAL »	
		9	SH EUR CC SHS CLASSIX « FORTIS »	
		10	BDF SEUZ STRIP VVPR	0,000096688%
		11	Suez environnement	
		12	TEXAF NOMINATIF	0,00011374%
		13	ACEC CONGO SARL	0,050167%
		14	EZA ASBL	
		15	Epargne DEXIA	
		16	SOGEFI “SOFIDE”	11,7%
		17	CONGO AIRWAYS SA	5%
6	L.M.C SA	1	AMICONGO	42 %
		2	SOFIDE	0,5 %
		3	TOURHOTELS	0,5 %
		4	TCK	1,5%
7	SONAHYDROC SA	1	KINREX SARL	12,75 %
		2	LIREX SARL	15 %
		3	X OIL SARL	50 %
		4	SEP-CONGO	36,60 %
		5	ENI RD CONGO	8 %
		6	SURESTREAM RDC SARL	8%
		7	ENERGULF AFRICA LIMITED	10 %
		8	SOCO E&P RDC	15 %

		9	PERENCO	10 %
8	SONAS SA	1 2 3 4	AFRICA-RE ZEP-RE SOFIDE GHC	0,06% 0,5%
9	SCMK-Mn SA	1 2 3	SIMCO SAS MDDK SARL LUALABA MINING	1% 20%
10	REGIDESO SA	1 2	BDGEL BARRAGE KATENDE	
11	SNEL SA	1 2 3 4 5 6 7	Compagnie Internationale d'Investissement Immobilier SOFIDE BBL WESTCOR SICOHYDRO de Busanga SOCIGAZ ENERGO INVEST	3%
12	SCPT SA	1 2	Standard Telecom Congo "STC" FTTH NETWORK RESSOURCES	40% 40%
13	RVA SA	1	CONGO AIRWAYS SA	2,34%
1	INSS	1 2 3 4 5 6 7	SOGEFI (SOFIDE) LAC GHC BDGEL Clinique Internationale de KINSHASA GECOS UNTC CONGO AIRWAYS SA	0,9 % 2,5 % 5 % 30,44%
2	FPI	1 2 3 4	HEDC (Hydroélectricité du Congo) RECYCLON Compagnie de BUMBA CONGO AIRWAYS SA	 8,19%
3	OGEFREM	1	CONGO AIRWAYS SA	4,68%

Source : Conseil Supérieur du Portefeuille

2.2. GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES EN RD CONGO : CONTEXTE JURIDIQUE

La gouvernance des entreprises publiques en RD Congo est caractérisée, depuis 2008, par la réforme du cadre institutionnel, légal et réglementaire d'organisation et du fonctionnement du portefeuille de l'Etat.

Le nouveau cadre juridique qui sous-tend cette réforme a été conçu pour insuffler une dynamique nouvelle à la gestion des entreprises publiques afin d'en accroître la rentabilité et la compétitivité et contribuer ainsi significativement au financement du budget de l'Etat, notamment au travers des revenus générés par leur exploitation rationnelle.

Pour ce faire, ces entreprises devaient opter pour un mode de gestion de type privé qui prône une plus grande liberté d'action pour les organes statutaires de gouvernance que sont l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration et la Direction Générale, chacun dans les limites des pouvoirs lui dévolus, en revanche, plus de responsabilité et de redevabilité envers les autres parties prenantes.

Aussi, depuis 2012, les entreprises du portefeuille de l'Etat, qu'elles soient publiques ou d'économie mixte, sont-elles régies par l'Acte Uniforme de l'OHADA portant droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique et leurs statuts sociaux mis en conformité à cet Acte Uniforme, en septembre 2014.

2.2.1. FAITS SAILLANTS EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES DU PORTEFEUILLE À PARTICIPATION MAJORITAIRE DE L'ETAT EN 2021.

- Elévation du Ministère du Portefeuille au rang de Ministère d'Etat, impliquant de ce fait une considération protocolaire plus forte dudit ministère au sein du Gouvernement, et donc de son titulaire dans l'échiquier décisionnel de l'Etat étant donné l'assise financière que représentent les participations de l'Etat, soit environ 30% du PIB ;
- Revue stratégique des entreprises du portefeuille, activité qui a permis de poser un diagnostic en profondeur de la situation individuelle et globale des entreprises du Portefeuille contrôlées majoritairement par l'Etat, avant de tracer les perspectives pour leur redressement. Les détails de cette revue stratégique des entreprises du portefeuille constituent une section dédiée du présent Rapport annuel.
- Problématique de la rémunération et des avantages sociaux des mandataires publics non actifs dans les entreprises publiques. Cette question est consécutive à la divergence entre l'Inspection Générale des Finances et le Ministère du Portefeuille en ce qui concerne le droit applicable en matière de rémunération des mandataires publics non actifs ;
- Suspension des mandataires en place et désignation de nouveaux mandataires de l'Etat, en l'occurrence les PCA, DG et DGA auprès de CONGO AIRWAYS SA et de SCTP SA, conformément aux prescrits du Décret n° 13/055 du 13 décembre 2013 portant statut des mandataires de l'Etat dans les entreprises du Portefeuille, et ce, à la suite des rapports démissions de contrôle de l'IGF auprès de ces deux entreprises publiques.
- Visite de travail à Kamoà de Madame le Ministre d'Etat, Ministre du Portefeuille
- Sécurisation du patrimoine des entreprises publiques. Pour ce faire, plusieurs missions de titrisation ont été déployées dans toute la République avec la collaboration du ministère des Affaires foncières. A ce jour, pour le cas de la GECAMINES, plus de 3.000 titres (Certificats d'enregistrement) ont été délivrés.

2.2.2. SITUATION DES MANDATS ET DES MANDATAIRES DE L'ETAT DANS LES SOCIETES DU PORTEFEUILLE EN 2021.

2.2.2.1. TEXTES DE REFERENCE

La représentation de l'Etat dans les entreprises du portefeuille est organisée par le chapitre III de la Loi n°08/010 du 07 juillet 2008 fixant les règles relatives à l'organisation et à la gestion du portefeuille de l'Etat.

L'article 9 de cette Loi stipule que :

« Les représentants de l'Etat dans les entreprises du portefeuille sont des mandataires publics actifs ou non actifs »

« Le mandataire public actif est celui qui participe à la gestion courante de l'entreprise »

L'article 10 indique que « le mandat au sein de l'entreprise du portefeuille s'exerce conformément à la législation sur les sociétés commerciales et aux statuts de chaque société ».

En la matière, la législation applicable en République Démocratique du Congo est le Droit sur les sociétés commerciales et le groupement d'intérêt économique préconisé par l'Acte uniforme du 17 avril 1997, tel que révisé le 30 janvier 2014, du Traité de l'OHADA auquel notre pays a adhéré par le dépôt officiel des instruments de ratification dudit Traité le 13 juillet 2012 à Dakar au Sénégal.

Au regard de cette législation, les sociétés commerciales œuvrant en RDC ont adopté la forme juridique de Sociétés Anonymes avec Conseil d'Administration lors des Assemblées Générales Extraordinaires tenues courant 2014 consacrées à la mise en conformité de leurs statuts sociaux aux prescrits de l'Acte uniforme susmentionné.

En outre, l'article 10 de la Loi n°08/010 susmentionnée précise que le mandat public au sein des entreprises du portefeuille s'exerce, notamment, à travers les fonctions ci-après :

- Président du Conseil d'Administration ;
- Directeur Général ;
- Directeur Général Adjoint ;
- Administrateur délégué ;
- Administrateur directeur ;
- Administrateur ;
- Gérant ;
- Représentant à l'Assemblée Générale et
- Commissaire aux comptes.

Il est important de noter qu'au regard de l'article 81 de la Constitution et de l'article 13 de la Loi susmentionnée, le Président de la République détient le pouvoir exclusif de nomination, de

relèvement, ou, le cas échéant, de révocation des mandataires publics dans les entreprises du portefeuille, sur proposition du Gouvernement délibérée en Conseil des Ministres.

Cependant, dans la pratique, des situations urgentes ont conduit quelques fois à la suspension préventive de leurs fonctions de certains mandataires publics actifs, dans les entreprises publiques. Ces suspensions de fonctions concernent le plus souvent des Directeurs Généraux et leurs Adjoints, s'il en existe, voire même les Présidents des Conseils d'Administration, et sont prononcées par Arrêté du Ministre du Portefeuille, conformément au régime disciplinaire qui régit lesdits mandataires publics.

Sur le plan réglementaire, quelques textes réglementaires et instruments juridiques organisent les rapports entre l'Etat- actionnaire et ses mandataires au sein des entreprises du Portefeuille. Il s'agit, notamment :

- Du Décret n°13/055 du 13 décembre 2013 portant statut des mandataires de l'Etat dans les entreprises du Portefeuille, tel que modifié et complété à ce jour ;
- Du Décret n°13/002 du 15 janvier 2013 portant organisation de la représentation de l'Etat-actionnaire unique au sein de l'Assemblée Générale d'une entreprise du Portefeuille transformée en Société Commerciale ;
- Du Contrat de Mandat institué par le Décret n°13/055 susmentionné, Contrat qui préconise les droits et les obligations des mandataires publics, notamment l'impérieuse obligation de déclarer son patrimoine personnel et familial à la prise des fonctions en qualité de mandataire public.

2.2.2.2. QUALITE ET NOMBRE DE MANDATAIRES DE L'ETAT DANS LES SOCIETES DU PORTEFEUILLE AU 31 DECEMBRE 2021.

Les mandats revenant à l'Etat-actionnaire dans les instances de gouvernance des entreprises du portefeuille dépend des dispositions statutaires qui régissent lesdites entreprises, tant en ce qui concerne les postes dédiés que leur nombre.

❖ Dans les sociétés commerciales appartenant à 100 % à l'Etat.

Ces sociétés sont au nombre de 24 et les statistiques relatives à la situation des mandats retracée ci-dessous ne tiennent pas compte des 04 sociétés suivantes, pour diverses raisons :

- KARAVIA : sous contrat de concession
- SOSIDER : sous contrat de concession
- SAKIMA : pas de Conseil d'Administration
- CFUF : pas de Conseil d'Administration.

Aussi, les informations contenues dans la présente section concernent les 16 sociétés commerciales ci-après :

- | | |
|--------------------|---------------|
| 1. GECAMINES SA ; | 09. SNCC SA |
| 2. SOKIMO SA ; | 10. RVA SA |
| 3. SODIMICO SA ; | 11. CVM SA |
| 4. SCMK-Mn SA ; | 12. LMC SA |
| 5. SNEL SA ; | 13. SCPT SA |
| 6. REGIDESO SA ; | 14. CADECO SA |
| 7. SONAHYDROC SA ; | 15. SONAS SA |
| 8. SCTP SA ; | 16. COBIL SA. |

Dans ces sociétés, l'Etat-actionnaire détient un total de **145 postes dont 113 postes de membres de Conseils d'Administration et 32 postes de Censeurs.**

La répartition des postes de membres des Conseil d'Administration et de Censeurs se présente comme suit au 31 décembre 2021 :

- 16 postes de Président de Conseil d'Administration (PCA)
- 16 postes de Directeur Général (DG)
- 12 postes de Directeur Général Adjoint (DGA)
- 67 postes d'Administrateurs non actifs
- 16 postes de Censeurs désignés par le Ministre du Portefeuille
- 16 postes de Censeurs désignés par le Ministre sectoriel dont relève l'entreprise publique.

❖ Dans les sociétés d'économie mixte

La République Démocratique du Congo détient **87 postes** au sein des Conseils d'Administration des sociétés d'économie mixte de son portefeuille. Ces postes sont répartis comme suit :

- 25 postes de Président de Conseil d'Administration
- 01 poste de Vice-Président de Conseil d'Administration
- 05 postes de Directeur Général
- 02 postes d'Administrateur-délégué
- 04 postes de Directeur Général Adjoint
- 02 postes d'Administrateur-Directeur
- 48 postes d'Administrateurs non actifs

❖ Au sein des Collèges des Commissaires aux Comptes

Les Commissaires aux Comptes exerçant en République Démocratique du Congo sont désormais régis par la Loi n°15/002 du 12 février 2015 portant création et organisation de l'Ordre National des Experts Comptables du Congo, « ONEC-RDC » en sigle.

Aussi, la qualité de Commissaire aux Comptes est-elle désormais subordonnée à l'inscription de l'impétrant au Tableau de l'Ordre, qu'il ne s'agisse de personne physique ou de Cabinet. Cette exigence tient son fondement de l'article 695 de l'Acte Uniforme de l'OHADA du 17 avril 1997 tel que révisé à ce jour.

En tout état de cause, l'article 694 du même Acte Uniforme stipule que « le contrôle est exercé, dans chaque société anonyme, par un ou plusieurs Commissaires aux comptes.

C'est dans ce contexte et à la suite de la création de l'ONEC-RDC que le Ministère du Portefeuille exerçant les attributs de l'Etat-actionnaire a eu à désigner, par Arrêté Ministériel n° 007/MINPF/WMM/2018 du 30 juillet 2018, et ce, dans les limites de son pouvoir statutaire, les **45 Commissaires aux Comptes** actuellement en place au sein des entreprises du portefeuille de l'Etat.

2.2.2.3. POLITIQUE DE REMUNERATION DES MANDATAIRES DE L'ETAT DANS LES ENTREPRISES PUBLIQUES.

La rémunération des mandataires de l'Etat dans les entreprises publiques obéit à l'évolution du cadre légal et institutionnel qui a régi le portefeuille de l'Etat, avant et après la réforme entreprise dans ce secteur en juillet 2008.

A. Avant la réforme

Sous l'empire de la Loi n° 78/002 du 06 janvier portant dispositions générales applicables aux entreprises publiques, à ce jour abrogée, la rémunération des mandataires concernés était fixée par Gouvernement à travers le Ministre ayant le Portefeuille dans ses attributions, par subrogation au Président de la République et ce, à travers l'édiction des grilles y relatives.

En termes d'éléments constitutifs de cette rémunération, à déduction mensuelle, il y a lieu de retenir, par exemple, que par sa lettre n°493 a/MINPF/RK/SM/CVK/2005 du 21 février 2005, adressée au Président du Conseil Supérieur du Portefeuille, le Ministre du Portefeuille lui avait transmis le nouveau barème des rétributions des mandataires de l'Etat dans les entreprises publiques approuvé par le Conseil des Ministres, lequel prévoyait les rubriques ci-après :

- la base ;
- le logement ;
- les frais de représentation ; et
- les émoluments.

Par ailleurs, il convient de mentionner que les bénéficiaires de ces grilles étaient discriminés selon deux critères, à savoir :

- la catégorie dans laquelle était placée l'entreprise publique concernée ;
- la position occupée au sein du Conseil d'Administration ou de la Direction Générale. Les Commissaires aux comptes émergeaient également dans ces grilles au titre d'émoluments leurs fixés d'autorité.

Dans la même correspondance du Ministre du Portefeuille évoquée supra, les Administrateurs avaient droit, à chaque session du Conseil d'Administration, à un jeton de présence égal à 50 % du montant de leurs émoluments, en dehors de la rétribution mensuelle, et à une prime annuelle

de performance calculée sur les bénéfices réalisés, dont les modalités de fixation seraient déterminées ultérieurement.

S'agissant de la catégorisation des entreprises publiques, celle-ci était basée sur le chiffre d'affaires et des résultats réalisés par ces dernières. Ainsi, selon ces critères, les entreprises publiques ont été catégorisées comme suit :

1. Catégorie A

Entreprises dont le chiffre d'affaires mensuel moyen est égal ou supérieur à USD 3.500.000, - e.g. SNEL SA, REGIDESO SA, GECAMINES SA, SCTP SA, SNCC SA.

2. Catégorie B

- Entreprises dont le chiffre d'affaires moyen mensuel se situe entre USD 1.000.000, - et USD 3.500.000, -
- Entreprises dont la moyenne des résultats des deux derniers exercices est positive et dont le chiffre d'affaires moyen mensuel est égal ou supérieur à USD 500.000, -

3. Catégorie C

- Entreprises dont le chiffre d'affaires moyen mensuel se situe entre USD 300.000, - et USD 1.000.000, -
- Entreprises dont la moyenne des résultats des deux derniers exercices est positive et dont le chiffre d'affaires moyen mensuel est égal ou supérieur à USD 150.000, -

4. Catégorie D

Entreprises en activité, non retenues dans les catégories sus-évoquées et n'émergeant pas au budget de l'Etat.

5. Catégorie E

Toutes les entreprises publiques dont les activités sont en veilleuse ainsi que celles émergeant au budget de l'Etat.

B. Depuis la réforme de 2008.

La problématique de la rémunération et des avantages sociaux des mandataires de l'Etat dans les entreprises publiques a été quelque peu absente des préoccupations de l'Etat-actionnaire dont le portefeuille ne comportait désormais que des sociétés commerciales.

En effet, aucune disposition n'avait régi cette matière de manière claire depuis l'entrée en vigueur de la réforme du portefeuille, de sorte que beaucoup d'entreprises avaient continué à se référer à l'ancien cadre, ou à octroyer aux mandataires publics y désignés des rémunérations et

avantages sociaux décidés en Conseil d'Administration, sans implication de l'Assemblée Générale de l'Actionnaire unique qu'est l'Etat.

Le premier acte tendant à corriger ce dysfonctionnement sera le Décret du Premier Ministre n°13/055 du 13 décembre 2013 portant statut des mandataires de l'Etat dans les entreprises du Portefeuille. Dans ce texte, il sera précisé, à l'article 10, que « la rémunération de base, les primes, les avantages sociaux des Mandataires Publics actifs ainsi que les jetons de présence des Mandataires Publics non actifs sont fixés par l'Assemblée générale des Actionnaires ». Quant à l'article 11, il détermine les avantages sociaux auxquels ont droit les seuls Mandataires Publics actifs.

Par la suite, depuis 2014 avec l'entrée en vigueur des dispositions qui régissent l'OHADA auquel la RD Congo avait adhéré en 2012, la problématique de la rémunération et des avantages sociaux des mandataires publics actifs et non actifs est prise en charge par les articles 430 à 432 de l'Acte Uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique de cette législation supranationale.

C'est autant dire que la politique de rémunération des mandataires de l'Etat reste à définir, quoique le cadre juridique de son application soit désormais plus clair, à savoir l'Acte Uniforme sus-évoqué.

CHAPITRE III. : ETAT DES LIEUX DES ENTREPRISES PUBLIQUES

La situation globale et individuelle des entreprises publiques présente un tableau très dégradé de leurs principaux indicateurs de gestion, tel qu'il ressort de la revue stratégique desdites entreprises organisée par le Ministère du Portefeuille entre juin et juillet 2021.

L'état des lieux ainsi réalisé a été soutenu par un diagnostic détaillé de l'ensemble des fonctions de chaque entreprise, en mettant en évidence les dysfonctionnements qui empêchent l'atteinte des performances attendues par les diverses parties prenantes à sa gouvernance, notamment l'Etat-actionnaire.

La situation des entreprises publiques considérées comme « structurantes » que sont GECAMINES SA, SNEL SA, REGIDESO SA, SCTP SA, SNCC SA, RVA SA, autant que celle des autres entreprises du Portefeuille à participation majoritaire de l'Etat concernées par cette revue du portefeuille, peut être consultée auprès du COPIREP qui avait reçu mandat du Gouvernement pour procéder à ces états des lieux.

3.1. DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DES ENTREPRISES PUBLIQUES.

Le diagnostic des entreprises publiques opéré en 2021 a porté sur les aspects suivants :

- a. La situation technique de l'entreprise, à travers :
 - L'état technique des infrastructures et de l'outil de production,
 - La politique de maintenance des infrastructures et de l'outil de production ;
 - Les besoins d'investissement en équipements.
- b. La situation opérationnelle de l'entreprise, notamment :
 - Le taux de disponibilité des principaux infrastructures et équipements ;
 - L'évolution de la production et des ventes pendant les cinq dernières années ;
 - L'évolution des principaux indicateurs d'exploitation liés au secteur d'activité de l'entreprise.
- c. La situation financière de l'entreprise, notamment :
 - Les différents flux financiers ;
 - Les différents ratios financiers.
- d. La situation organisationnelle et des ressources humaines, à travers :
 - La structure organique de l'entreprise ;
 - L'évolution des effectifs durant les cinq dernières années ;
 - La répartition du personnel par catégories socioprofessionnelles en 2020 ;
 - L'évolution de la productivité du personnel.
- e. La situation juridique de l'entreprise, notamment :
 - La conformité aux lois et règlements sectoriels ;

- La situation des litiges judiciaires ;
 - Les différentes participations financières de l'entreprise.
- f. La situation des partenariats conclus par l'entreprise ;
- g. La situation des projets en cours d'exécution ;
- h. L'état de la réforme de l'entreprise, spécifiquement :
- La transformation de l'entreprise en société commerciale ;
 - La mise en œuvre d'un plan de redressement préparatoire à la restructuration de l'entreprise ;
 - La restructuration de l'entreprise en interne.
- i. La situation de la gouvernance de l'entreprise, notamment :
- La mise en œuvre de la charte de la bonne gouvernance ;
 - L'adoption des instruments et des politiques de bonne gouvernance ;
 - La direction de l'entreprise ;
 - La conclusion des marchés publics et des partenariats ;
 - Les rapports avec l'Etat actionnaire ;
 - Les problèmes de gouvernance que connaît l'entreprise.
- j. Toute autre information utile.

3.2. CONCLUSION GENERALE DES ETATS DES LIEUX DES ENTREPRISES PUBLIQUES.

3.2.1. SUR LE PLAN TECHNIQUE ET OPERATIONNEL

La situation de quasi toutes les entreprises publiques est très préoccupante. Celle-ci se traduit notamment par :

- la vétusté et l'obsolescence des infrastructures et de l'outil de production ;
- l'insuffisance des équipements ;
- les besoins élevés en investissement.
- certaines infrastructures sont des biens du domaine public de l'Etat, et le financement pour leur réhabilitation et modernisation incombe en principe à ce dernier ;
- dans plusieurs entreprises publiques, une quasi-absence de maintenance de l'outil de production et de la politique y relative.

En conséquence de ce qui précède, il est fait le constat malheureux ci-après, pour la plupart d'entreprises publiques, sinon toutes :

- ✚ une détérioration des principaux indicateurs d'exploitation ;
- ✚ un faible taux de disponibilité des équipements ;
- ✚ un faible niveau de production qui, du reste, baisse constamment ;
- ✚ des besoins en investissements concernant notamment la réhabilitation, le renouvellement et/ou la modernisation des infrastructures et des équipements estimés à une valeur minimale totale d'environ **8 milliards d'USD**
- ✚ l'incapacité des entreprises publiques à faire face à ce coût d'investissement faute de ressources propres et de capacité d'emprunts ; d'où la nécessaire implication financière de l'Etat, leur actionnaire unique.

3.2.2. SUR LE PLAN FINANCIER

Suivant les résultats des analyses faites par la méthode des ratios, les entreprises publiques peuvent être classées en trois groupes suivants :

- Les entreprises relativement saines ;
 - Les entreprises en difficulté ;
 - Les entreprises en faillite non déclarée.
- Les entreprises jugées relativement saines sont caractérisées de manière générale par le maintien de leurs équilibres financiers fondamentaux.
 - Celles jugées en grande difficulté ont en règle générale, un fonds de roulement négatif, une liquidité générale en deçà du seuil minimum admissible et une rentabilité faible, voire négative.
 - Celles en état de faillite non déclarée sont celles qui ont des capitaux propres négatifs et n'ont quasiment plus d'activités. Le niveau de leurs capitaux propres est tombé en deçà du seuil autorisé par l'OHADA de 50 % du capital social.

Le tableau ci-dessous regroupe les entreprises publiques suivant les trois catégories susmentionnées.

Entreprises relativement saines	Entreprises en difficulté	Entreprises en faillite non déclarée
<ul style="list-style-type: none"> - COBIL - SOCOF - SOFIDE - SONAL 	<ul style="list-style-type: none"> - CONGO AIRWAYS - CVM - GECAMINES - REGIDESO - RVA - SCPT - SCTP - SNCC - SNEL - SONAHYDROC - SONAS 	<ul style="list-style-type: none"> - CADECO - CINAT - COMINIÈRE - LMC - MIBA - PARCAGRI (*) - SAKIMA (*) - SCFUF - SCKM-Mn - SEPAGRI (*) - SODIMICO (*) - SOKIMO (*) - SOSIDER

- (*) Les entreprises ci-indexées n'ont pas transmis certaines informations utiles pour cette classification, particulièrement leurs états financiers. Elles sont classées dans la catégorie des entreprises en faillite non déclarée à cause du fait qu'elles sont en cessation d'activités depuis plusieurs années (SAKIMA, SOKIMO et SODIMICO) ou ont une production marginale et ne fonctionnent plus comme société (PARCAGRI et SEPAGRI).
- KARAVIA n'a pas pu être classée faute d'informations financières qui la concernent en tant que société. Elle est sans organes sociaux, sans organisation et sans personnel depuis la mise en concession de son seul bien, l'immeuble de l'hôtel Karavia.
- En ce qui concerne particulièrement la SOFIDE, malgré la drastique baisse d'activités, l'entreprise a pu préserver les équilibres financiers minimums et est en mesure de relancer ses activités, à condition d'être refinancée par des ressources longues.
- Un problème se pose avec les entreprises exerçant une mission de service public, particulièrement la SNEL, la REGIDESO, la SCTP, la RVA et la SCPT.
- Ces entreprises incluent dans leurs patrimoines respectifs les biens du domaine public de l'Etat qu'elles exploitent, avec comme conséquence l'accroissement de leurs capitaux propres et un faux équilibre de leurs structures financières. La détermination de manière formelle de la propriété

de ces biens appartenant à l'Etat et les ajustements comptables qui s'en suivraient aurait des grandes conséquences sur l'équilibre financier réel de ces entreprises.

- De manière générale, les entreprises publiques sont presque toutes déficitaires, fortement endettées avec une prédominance de la dette sociale, et pour la plupart, en cessation de paiement.

3.2.3. SUR LE PLAN ORGANISATIONNEL ET DES RESSOURCES HUMAINES

Les structures organiques des entreprises publiques sont, pour beaucoup, déséquilibrées par rapport à la nature de leurs activités.

- Le personnel est pléthorique, par rapport au niveau d'activités, vieillissant et non-efficace vu le faible taux de leur productivité, avec un faible taux d'encadrement. Le personnel technique est généralement insuffisant, tandis que les administratifs sont en surnombre.
- La plupart des entreprises publiques trainent des dettes sociales très élevées, allant pour certaines, jusqu'à plus de 100 mois d'arriérés de salaires.

3.2.4. SUR LE PLAN JURIDIQUE

Pratiquement toutes les entreprises publiques sont en conformité avec les lois et règlements des secteurs dans lesquels elles évoluent. Néanmoins, certaines doivent encore compléter leurs ajustements aux exigences des lois sectorielles qui les régissent.

- Il s'agit notamment de la SNEL, de la REGIDESO et de la SONAS, ainsi que les entreprises du secteur des mines, excepté la GECAMINES, qui sont butées au problème de renouvellement de leurs titres, et de spoliation de leurs concessions.
- Plusieurs entreprises ont des contentieux judiciaires en leur défaveur, constituant ainsi des risques réels qui augmentent leurs passifs par des dettes et provisions conséquentes.
- La plupart des entreprises publiques, particulièrement celles du secteur des mines, ont conclu des **partenariats avec le secteur privé** qui ne leur sont que peu profitables, voire pas.

3.2.5. EN CE QUI CONCERNE LA GOUVERNANCE

Beaucoup d'entreprises n'ont pas mis en œuvre leurs chartes de bonne gouvernance adoptée par leurs Conseils d'Administration respectifs, suite de la Note circulaire du Ministre du Portefeuille. De même, elles n'ont pas mis en place des instruments usuels de bonne gouvernance (Manuels des procédures, logiciels de gestion, plan stratégique, etc.).

3.2.6. LA PASSATION DES MARCHES

Est largement dominée par le gré à gré affectant ainsi les avantages qualité-coût et augmentant les risques de collusion. De même, les structures de passation des marchés opérationnelles et efficaces font défaut dans bien d'entreprises.

3.2.7. EN CE QUI CONCERNE LES PARTICIPATIONS FINANCIERES

Appelées communément, « participations indirectes de l'Etat », quelques entreprises détiennent des actions dans d'autres sociétés, principalement la GECAMINES. Ces participations sont des actifs incorporels qui ne génèrent pas ou peu de ressources aux entreprises concernées.

3.3. CONTRAINTES MAJEURES A LA BASE DE LA PERSISTANCE DESCONTREPERFORMANCES DES ENTREPRISES PUBLIQUES.

La situation des entreprises publiques se caractérise par la persistance des contreperformances, malgré des efforts divers de certaines. Les raisons majeures de cet état de choses tiennent principalement à certains facteurs suivants :

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

3.3.1. PROBLEMES STRUCTURELS DES ENTREPRISES PUBLIQUES.

Les entreprises publiques sont confrontées à des problèmes structurels de fond qui plombent leurs activités et leurs performances techniques, opérationnelles et financières. C'est notamment :

- a. La persistance des modèles économiques hérités de l'époque coloniale et le poids économique et social des activités annexes et connexes qui n'ont pas de lien direct avec leurs activités principales respectives ;
- b. L'état de délabrement avancé des infrastructures et de leurs outils de production et l'absence d'investissements de renouvellement sur plusieurs décennies ;

- c. Leurs niveaux d'endettement qui dépassent leurs capacités respectives de remboursement, les excluant automatiquement du marché financier
- d. Le vieillissement de leurs ressources humaines dans un contexte d'évolution rapide de la technologie dans plusieurs secteurs ;
- e. Le déséquilibre entre leurs niveaux d'activités et les effectifs de leurs personnels, ainsi que dans la structure du personnel entre un effectif réduit de personnel technique face à une pléthore de personnel administratif ;
- f. L'existence des conventions collectives très coûteuses, en totale inadéquation avec la situation financière réelle et actuelle des entreprises publiques.

3.3.2. MAUVAISE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES.

Parmi les facteurs essentiels de blocage de résultats des entreprises publiques, il faut mentionner leur mauvaise gouvernance et l'absence de sanctions. Ceci se traduit notamment par ce qui suit :

- a. Le non-respect, et de fois l'ignorance, du nouveau cadre juridique et institutionnel du Portefeuille de l'Etat, de la part des entreprises et même de certains membres du Gouvernement qui fonctionnent encore sous l'emprise de la tutelle sectorielle sur les entreprises publiques du portefeuille, depuis lors transformées en sociétés commerciales, avec suppression de ladite tutelle ;
- b. La non-application de la note-circulaire n° 0518/MINPF/JDK/ABL/ LMN/ 2013 du Ministre du Portefeuille sur les règles de bonne gouvernance des entreprises publiques, pourtant traduite en charte (plan) par chaque entreprise, entraînant à titre d'exemple le non-respect par certains organes statutaires, des attributions des autres, ainsi que l'immixtion politique ;
- c. La politisation du choix des mandataires publics, sans autres critères objectifs, sacrifiant ainsi le principe d'indépendance, de responsabilité et de professionnalisme qui doit caractériser un Conseil d'Administration ;
- d. Le manque de changement d'esprit dans le chef de certains dirigeants d'entreprise, ne saisissant pas les avantages de leur transformation en société commerciale face notamment aux injonctions externes qui ne profitent pas à l'entreprise ;
- e. L'absence de l'esprit d'entreprise et de culture de résultat ;
- f. L'absence de supervision et de suivi-évaluation efficace des entreprises publiques, ainsi que des sanctions positives ou négatives ;
- g. L'attitude controversée de l'Etat, confondant souvent ses trois rôles de **Puissance publique**, d'**Actionnaire** et de **Client**.

Certaines des contraintes ci-dessus relèvent de l'Etat, mais plusieurs sont du ressort de l'entreprise à travers un management stratégique et opérationnel efficace.

3.3.3. CONTRAINTES RENCONTREES DANS L'EXECUTION DU PROGRAMME DE REFORME DES ENTREPRISES PUBLIQUES.

Les contraintes dans l'exécution du programme de réforme tiennent notamment aux principaux facteurs suivants :

- a.** Le manque de financement des investissements et de l'exploitation à cause de l'absence des fonds propres, de l'ébranlement de crédit des entreprises et des moyens limités de l'Etat-actionnaire ;
- b.** L'insuffisance de ressources pour le financement de la réforme, notamment le financement des plans sociaux sans lesquels le redressement des entreprises ne serait qu'un leurre ;
- c.** Le manque d'appropriation véritable de la réforme par le Gouvernement, en en faisant à tort une affaire du COPIREP et quelques fois du Ministère du Portefeuille, alors que les grandes décisions sont du ressort, non du COPIREP, ni du seul Ministre du Portefeuille, mais plutôt du Gouvernement délibérant en Conseil des Ministres.
- d.** La lenteur, voire le manque de décision du Gouvernement qui ne permet pas d'avancer dans la mise en œuvre de certaines stratégies de restructuration ;
- e.** L'adhésion mitigée de certains responsables d'entreprises, ainsi que de certains partenaires sociaux pour des raisons diverses ;
- f.** La confusion entretenue, assimilant à tort la réforme des entreprises publiques au bradage du patrimoine national, au renchérissement des services sociaux et à l'accentuation du chômage, ainsi que l'étiquette lui collée faussement comme étant dictée par l'étranger ;
- g.** La fausse perception de certains acteurs majeurs, qui parlent d'une réforme réalisée et achevée alors qu'elle n'est qu'à mi-chemin, et empêchant ainsi son soutien et sa poursuite.

3.3.4. CONTRAINTES SPECIFIQUES RELEVÉES PAR LES ENTREPRISES PUBLIQUES.

La Revue du Portefeuille de l'Etat a offert l'occasion à certaines entreprises publiques de relever certaines contraintes spécifiques auxquelles elles font face, notamment :

- a.** La concurrence déloyale et agressive des ports privés qui a réduit de manière significative la part de marché de la SCTP ;
- b.** Le non-paiement des créances des entreprises publiques sur l'Etat, situation à la base des tensions permanentes de trésorerie et des difficultés d'exploitation auxquelles plusieurs entreprises publiques sont confrontées. A titre d'exemple, le solde des créances dues à certaines entreprises se chiffre à l'équivalent de USD 207 millions pour la SCTP à fin décembre 2020, de USD 21,5 millions pour la SNEL à fin décembre 2020, de USD 102,5 millions à fin février 2021 pour la REGIDESO et de plus de USD 82 millions pour la MIBA à fin décembre 2019.
- c.** L'exploitation de certaines activités imposées par l'Etat mais non rentables économiquement pour l'entreprise, et sans contreparties (cas de certaines entreprises qui fournissent des services publics, notamment l'exploitation par CONGO AIRWAYS de certaines lignes aériennes) ;
- d.** Les saisies intempestives des comptes des entreprises publiques par l'Administration fiscale pour des arriérés fiscaux, alors que certaines détiennent des créances importantes sur l'Etat.

Ces contraintes appellent des solutions appropriées de la part du Gouvernement.

3.4. PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS.

La Revue du Portefeuille de l'Etat, particulièrement en ce qui concerne les entreprises publiques, a permis de formuler des recommandations suivantes au Gouvernement :

- a.** Bâtir une vision partagée du Gouvernement sur la réforme des entreprises publiques afin d'assurer une volonté politique soutenue et un engagement collectif pour sa mise en œuvre.
- b.** Finaliser la réforme des entreprises publiques en entamant son étape ultime qu'est la restructuration profonde de ces entreprises au cas par cas, à travers notamment :
 - le changement, après études appropriées, de modèles économiques en recentrant les activités de ces entreprises à leurs cœurs de métier ;
 - la participation du secteur privé, là où c'est nécessaire, par le biais de partenariats publics-privés et d'ouvertures du capital, selon le cas ;
 - L'élaboration et la mise en œuvre des plans sociaux accompagnant la restructuration profonde des entreprises publiques.
- c.** Recapitaliser les entreprises, notamment par l'ouverture du capital ;
- d.** Revisiter et actualiser les conventions de délégations de services publics et les cahiers des charges assignés aux entreprises publiques en conformité avec les lois sectorielles concernées ;

- e. Mettre en œuvre des plans d'investissements prioritaires pour la réhabilitation ou le renouvellement des infrastructures et des outils de production ;
- f. Mettre en place des plans de rajeunissement et de renforcement des capacités du personnel ;
- g. Faire adopter ou actualiser et mettre en œuvre les chartes de bonne gouvernance respectives, tel qu'exigé par la Note circulaire n° 0518/MINPF/JDK/ABL/LMN/2013 du Ministre du Portefeuille ;
- h. Faire adopter et mettre en œuvre des instruments de bonne gouvernance conformes aux standards internationaux ;
- i. Revisiter tous les contrats de partenariat conclus en défaveur des entreprises publiques ou de l'Etat, notamment le contrat Hôtel KARAVIA
- j. Revisiter les conventions collectives du personnel pour les adapter aux capacités financières de l'entreprise concernée ;
- k. Adopter une nouvelle politique de consommation de l'Etat et un mode de règlement des dettes de l'Etat envers ces entreprises, et repenser le comportement de l'Etat-client ;
- l. Respecter le cadre juridique et institutionnel actuel des entreprises publiques ;
- m. Définir des critères objectifs de désignation des mandataires publics dans les entreprises du portefeuille de l'Etat et professionnaliser les conseils d'administration ;
- n. Renforcer le mécanisme de surveillance, de supervision, de transparence et de responsabilisation des entreprises publiques, notamment par l'introduction des contrats par objectif ;
- o. Renforcer le suivi-évaluation des entreprises publiques, des participations directes et indirectes de l'Etat, ainsi que des mandataires publics.

CHAPITRE IV. : L'ETAT DES LIEUX DE LA REFORME DU PORTEFEUILLE DE L'ETAT AU 31 DECEMBRE 2021.

4.1. CONTEXTE : RAPPEL DES OBJECTIFS, PRINCIPE, RESULTATS ATTENDUS ET SCHEMA STRATEGIQUE DE LA REFORME DES ENTREPRISES PUBLIQUES

La réforme des entreprises publiques s'inscrit dans le cadre des réformes économiques menées par le Gouvernement, basées sur la promotion de la croissance économique menée par le secteur privé.

Elle est un long processus composé de plusieurs étapes, comme l'indique le schéma stratégique de sa conduite, et dont la plupart ont été franchies.

La présente note rend compte de l'état des lieux du processus de la réforme des entreprises publiques au 31 décembre 2021. Elle renseigne sur les réalisations à date et en fait une évaluation succincte par rapport aux résultats attendus ; et présente les perspectives en vue de la finalisation du processus.

4.1.1. OBJECTIFS POURSUIVIS :

- (i) Insuffler une dynamique nouvelle dans les entreprises du Portefeuille de l'Etat en vue d'améliorer leur potentiel de production et de rentabilité, la qualité du service rendu aux usagers et à la population et de contribuer au renforcement de la compétitivité de ces entreprises, ainsi que de l'ensemble de l'économie.
- (ii) Alléger la charge du Trésor et accroître la contribution du secteur du Portefeuille dans le Budget de l'Etat.

4.1.2. PRINCIPE DE BASE DE LA REFORME :

Asseoir la relance de l'économie sur le secteur privé comme vecteur de croissance, alors que l'Etat se désengagerait progressivement du secteur marchand en renforçant son rôle normatif et régulateur.

4.1.3. RESULTATS ATTENDUS :

- (i) L'assainissement du Portefeuille de l'Etat ;
- (ii) L'amélioration de l'organisation et de la gestion du Portefeuille de l'Etat, ainsi que de la gouvernance des entreprises publiques ;
- (iii) La relance des activités cruciales à l'économie et à la population ;
- (iv) L'amélioration de la qualité des biens et services rendus par les entreprises publiques ;
- (v) Le renforcement de la compétitivité des entreprises publiques et partant, de l'économie nationale.

4.1.4. SCHEMA STRATEGIQUE :

- (i) Moderniser le cadre juridique et institutionnel des entreprises du Portefeuille de l'Etat ;
- (ii) Opérer les réformes sectorielles pour définir les nouvelles politiques et stratégies sectorielles du Gouvernement ;
- (iii) Restructurer le Conseil Supérieur du Portefeuille ;
- (iv) Restructurer les entreprises au cas par cas.

4.2. ETAT DES LIEUX DE LA REFORME DES ENTREPRISES PUBLIQUES AU 31 DECEMBRE 2021

La réforme des entreprises publiques est un processus complexe et de longues haleines, accentuées par l'état de ces entreprises et leurs besoins de financement, qui contrastent avec un contexte caractérisé par des ressources limitées.

Un travail important a été abattu pour mettre en place la réforme et amorcer les actions qui étaient prévues dans le schéma stratégique de son exécution.

4.2.1. MODERNISATION DU CADRE JURIDIQUE ET INSTITUTIONNEL

L'action la plus importante qui a changé l'environnement interne et externe des entreprises publiques est la modernisation du cadre juridique et institutionnel du Portefeuille de l'Etat.

a. Les lois et les règlements :

A cet effet, quatre lois ont été promulguées par le Président de la République le 07 juillet 2008, à savoir :

- (i) *La Loi n° 08/007 du 7 juillet 2008 portant dispositions générales relatives à la transformation des entreprises publiques*, qui a permis la transformation des entreprises publiques selon le cas, en sociétés commerciales, établissements publics et services publics ;
- (ii) *La Loi n° 08/008 du 7 juillet 2008 portant dispositions générales relatives au désengagement de l'Etat*, qui permet et prévoit la procédure de désengagement de l'Etat du capital ou de la gestion des entreprises du portefeuille de l'Etat et, également, la réalisation des projets de partenariat public-privé ;
- (iii) *La loi n° 08/009 du 7 juillet 2008 portant dispositions générales applicables aux établissements publics*, qui fixe le cadre juridique spécifique aux établissements publics dont ceux issus de la transformation ;
- (iv) *La Loi n° 08/010 du 7 juillet 2008 fixant les règles relatives à l'organisation et à la gestion du Portefeuille de l'Etat*, qui définit le contenu du portefeuille de l'Etat et détermine la représentation de l'Etat-actionnaire ainsi que la prise, le maintien ou l'augmentation des participations de l'Etat.

Ces lois sont l'acte fondateur de la réforme des entreprises publiques. Elles ont abrogé la loi n° 78-002 du 6 janvier 1978 portant dispositions générales applicables aux entreprises publiques.

En application de ces lois, le Premier Ministre a pris le 24 avril 2009 et le 07 juin 2011 six décrets d'application qui constituent **les facteurs déclencheurs** de la réforme des entreprises publiques. Il s'agit du :

- (i) *Décret n° 09/11 du 24 avril 2009 portant mesures transitoires relatives à la transformation des entreprises publiques ;*
- (ii) *Décret n° 09/12 du 24 avril 2009 portant établissement de la liste des entreprises publiques transformées en sociétés commerciales, établissements publics et services publics ;*
- (iii) *Décret n° 09/13 du 24 avril 2009 portant dissolution et liquidation de 6 entreprises publiques ;*
- (iv) *Décret n° 09/14 du 24 avril 2009 portant création, organisation et fonctionnement d'un établissement public dénommé « Fonds spécial du Portefeuille » ;*
- (v) *Décret n° 09/15 du 24 avril 2009 portant création, organisation et fonctionnement d'un établissement public dénommé « Comité de Pilotage de la Réforme des Entreprises du Portefeuille de l'Etat, COPIREP en sigle » ;*
- (vi) *Décret n° 011/28 du 07 juin 2011 portant transformation du Centre d'expertise, d'évaluation et de certification des substances minérales précieuses et semi-précieuses (CEEC) en établissement public.*

b. Les effets :

Ce nouveau cadre juridique a entraîné un profond changement de la taille et de la configuration du Portefeuille de l'Etat, et a instauré des nouvelles règles de gouvernance et de gestion des entreprises publiques.

La loi sur la transformation des entreprises publiques a notamment corrigé les imperfections de loi de 1978 qui notamment mettait sous un seul chapeau et de manière entremêlée, toutes les entreprises publiques quels que soient la nature de leurs activités.

Celles qui ont une vocation marchande, devraient être transformées en sociétés commerciales, régies désormais par le droit commun.

Celles qui étaient un prolongement de l'Etat ou poursuivaient un objectif d'intérêt général, devraient être transformées en établissements publics ou en services publics.

Enfin, celles qui étaient en cessation de paiement et dont les activités ne se justifiaient plus, devraient être dissoutes et mises en liquidation.

Seules les entreprises transformées en sociétés commerciales, dans lesquelles l'Etat est l'actionnaire unique, devraient rester dans le Portefeuille de l'Etat, en plus des sociétés d'économie mixte.

Les principales innovations apportées par la transformation en sociétés commerciales sont notamment :

- (i) **La dissociation de la personnalité juridique de l'Etat de celle de l'entreprise publique**, ce qui met notamment les entreprises à l'abri des créanciers de l'Etat et des fonds vautours. Un exemple de succès est la victoire de la GECAMINES sur FG Hémisphère, un fonds vautour qui terrorisait l'Afrique entière et qui avait saisi des centaines de millions de dollars US de cette entreprise pour une créance sur l'Etat. Le cas GECAMINES fait désormais jurisprudence à l'échelon international ;
- (ii) **La soumission des entreprises publiques au droit commun**, comme toute société de droit privé ;
- (iii) **La suppression de la tutelle sur les entreprises publiques** et ainsi des pouvoirs d'autorisation et d'approbation préalables des actes de gestion, par les Ministres de tutelle administrative et financière (Ministre du Portefeuille), et technique (Ministre sectoriel), mettant fin, par la même occasion, aux instructions contradictoires émanant de ces tutelles ;
- (iv) **L'adoption d'une gestion de type privé**, la mise en place des organes statutaires similaires au secteur privé (Assemblée Générale, Conseil d'Administration, Direction Générale, Commissaire aux comptes) et la responsabilisation du Directeur général dans la gestion courante de la société ;
- (v) **La limitation du rôle de l'Etat à celui d'actionnaire**, exerçant le contrôle général de la marche de la société et évaluant ses performances, ce rôle étant joué par le Ministre du Portefeuille (*cf. Décret n° 13/002 du 15 janvier 2013 portant organisation de la représentation de l'Etat-actionnaire unique au sein de l'Assemblée Générale d'une entreprise publique transformée en société commerciale*).

Corollairement à l'option de libéralisation effective de l'économie, la loi sur le désengagement de l'Etat a mis en place un cadre juridique cohérent devant permettre la participation du secteur privé dans les entreprises publiques, soit par la cession de tout ou partie du capital, soit par la cession de la gestion, soit enfin par toute forme de partenariat public-privé.

Une des conséquences de la loi sur l'organisation et la gestion du portefeuille de l'Etat est la nouvelle définition du vocable entreprise publique.

En effet, sous l'égide de la loi de 1978, ce vocable signifiait les entreprises totalement détenues par l'Etat, par opposition aux sociétés d'économie mixte. La nouvelle loi sur l'organisation et la gestion du Portefeuille de l'Etat définit désormais ce vocable comme étant « *toute société du portefeuille dans laquelle l'Etat détient la totalité ou la majorité des actions* ».

Il en ressort que le vocable « entreprise publique » n'est plus une nature juridique de sociétés ou d'établissements, mais désigne plutôt une société contrôlée par l'Etat. Le terme « publique » renvoie à l'Etat-proprétaire ou actionnaire, et non au droit qui régit l'entreprise.

c. Le nouveau cadre de gouvernance des entreprises publiques

Etant soumises au droit commun, les entreprises publiques sont maintenant régies par l'Acte uniforme révisé (OHADA) relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt

économique (AUSCGIE), et par *leurs statuts respectifs*, comme toute société de droit privé. Dans ce cadre, l'Etat se comporte comme un actionnaire, et non plus comme puissance publique.

Le Gouvernement a levé l'option d'adopter pour ces entreprises, la forme de société anonyme avec conseil d'administration. Conformément aux statuts des sociétés anonymes, les organes sociaux de ces entreprises sont les suivants :

- (i) L'Assemblée générale de l'actionnaire unique, où l'Etat agit en tant actionnaire ;
- (ii) Le Conseil d'administration, avec un Président du Conseil d'administration ;
- (iii) La Direction générale, avec un Directeur General assisté d'un Directeur Général Adjoint ;
- (iv) Le Commissaire aux comptes.

Le nouveau cadre juridique des entreprises publiques transformées en sociétés commerciales est complété par notamment trois textes à savoir :

- (i) **Le Décret n° 13/002 du 15 janvier 2013 portant organisation de la représentation de l'Etat-actionnaire unique au sein de l'Assemblée Générale d'une entreprise publique transformée en société commerciale.**
- (ii) **Le Décret n° 13/055 du 13 décembre 2013 portant statut des Mandataires publics dans les entreprises du Portefeuille de l'Etat.**
- (iii) Les lignes directrices de bonne gouvernance des entreprises publiques, élaborées par le COPIREP et coulées en note circulaire adressée à ces entreprises par le Ministre du Portefeuille (**note circulaire n° 0518/MINPF/JDK/ABL/LMM/2013 du 05 juillet 2013 du Ministre du Portefeuille relative aux règles de bonne gouvernance applicables aux entreprises publiques transformées en sociétés commerciales**). Ces règles s'inspirent des lignes directrices pour la bonne gouvernance des entreprises publiques édictées par l'OCDE.

Sur la base de la note circulaire du Ministre du Portefeuille, chaque entreprise a adopté une charte ou un plan de bonne gouvernance spécifique.

Les dispositions légales et réglementaires nationales sur les entreprises publiques ne sont nullement en contradiction avec l'AUSCGIE. Ce dernier reconnaît en effet dans son article 916, la validité des dispositions législatives et réglementaires auxquelles sont assujetties les sociétés soumises à un régime particulier, l'entreprise publique en étant une.

Ces dispositions dérogatoires concernent particulièrement les actes ci-après :

- La nomination, le relèvement de leurs fonctions et la révocation des mandataires publics, ces actes relevant, d'après la Constitution, du Président de la République sur proposition du Gouvernement ;
- Le pouvoir disciplinaire sur les mandataires publics, revenant au Ministre du Portefeuille à l'exception de la révocation, conformément au décret portant statut des mandataires publics dans les entreprises du Portefeuille de l'Etat ;

- Les actes de désengagement de l'Etat des entreprises du portefeuille, qui sont régis par la loi sur le désengagement de l'Etat des entreprises du Portefeuille.

Le nouveau cadre juridique ainsi mis en place, a permis au Gouvernement de disposer d'instruments nécessaires pour la mise en œuvre de sa politique sur les entreprises du portefeuille de l'Etat et sur ses participations.

Soit dit en passant que les entreprises publiques sont soumises aux lois et règlements sectoriels en vigueur, de la même manière que toutes les sociétés de droit privé.

En résumé, le cadre de gouvernance de l'entreprise publique est constitué notamment des textes suivants :

1. *L'Acte uniforme révisé relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique (AUSCGIE) ;*
2. *La Loi n° 08/008 du 7 juillet 2008 portant dispositions générales relatives au désengagement de l'Etat ;*
3. *La Loi n° 08/010 du 7 juillet 2008 fixant les règles relatives à l'organisation et à la gestion du Portefeuille de l'Etat ;*
4. *Le Décret n° 13/002 du 15 janvier 2013 portant organisation de la représentation de l'Etat-actionnaire unique au sein de l'Assemblée Générale d'une entreprise publique transformée en société commerciale ;*
5. *Le Décret n° 13/055 du 13 décembre 2013 portant statut des Mandataires publics dans les entreprises du Portefeuille de l'Etat ;*
6. *La note circulaire n° 0518/MINPF/JDK/ABL/LMM/2013 du 05 juillet 2013 du Ministre du Portefeuille relative aux règles de bonne gouvernance applicables aux entreprises publiques transformées en sociétés commerciales ;*
7. *Les statuts sociaux de l'entreprise ;*
8. *Le plan de bonne gouvernance adopté par le Conseil d'Administration de l'entreprise.*

d. Mise en application de ce nouveau cadre de gouvernance

La mise en place du nouveau cadre de gouvernance des entreprises publiques n'est pas pour autant le gage d'une effective bonne gouvernance. Il faut encore que ses dispositions soient effectivement respectées et mises en pratique par toutes les parties prenantes, à savoir, le Président de la République, le Gouvernement, les organes techniques concernés du Gouvernement et les organes sociaux de l'entreprise.

Dans la pratique, il est malheureusement observé une gouvernance approximative, certains acteurs continuant d'agir comme par le passé, manquant d'esprit d'entreprise ou tordant le sens de certaines dispositions de ce nouveau cadre.

Deux des voies de correction de ces écarts sont la professionnalisation des conseils d'administration des entreprises publiques et le renforcement de leur supervision et de leur suivi-évaluation.

4.2.2. TRANSFORMATION DES ENTREPRISES PUBLIQUES

En application de la loi sur la transformation des entreprises publiques et ses décrets d'application, le Gouvernement à amorcer, le long processus de transformation juridique effective de ces entreprises.

A cet effet, 20 entreprises ont été effectivement transformées en sociétés commerciales, 21 en établissements publics, 4 en services publics et 6 ont été dissoutes et mise en liquidation.

Tous les établissements publics et les services publics sont aujourd'hui dotés des statuts conformes, élaborés par le COPIREP et fixés par décrets du Premier Ministre et publiés au Journal Officiel le 10 décembre 2009.

De même, les entreprises transformées en sociétés commerciales sont dotées des statuts propres publiés au Journal Officiel le 29 décembre 2010 et rendus conformes à l'Acte Uniforme OHADA sur les sociétés commerciales et les groupements d'intérêt économique, le 12 septembre 2014.

Elles ont finalisé toutes les démarches administratives et juridiques requises à une société commerciale en RDC à savoir, l'authentification des statuts, l'acquisition des numéros d'identification nationale, d'impôt, INSS, INPP et ONEM, ainsi que l'immatriculation au Registre de Commerce et de Crédit Immobilier (RCCM), avant la publication au Journal Officiel.

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

Néanmoins, la phase financière et comptable de la transformation en société commerciale nécessite encore, pour 7 entreprises (SNCC, SCTP, la SCFUF, la RVA, la SCPT, la SNEL et la REGIDESO), la finalisation des inventaires et des évaluations de leurs patrimoines respectifs. La particularité de ces entreprises est qu'elles sont délégataires de services publics et exploitent des biens du domaine public de l'Etat.

A ce sujet, le Gouvernement devrait répondre à la problématique du régime juridique et de la propriété de certains actifs exploités par ces entreprises. Il s'agit particulièrement de déterminer les biens qui relèvent du domaine public de l'Etat, lesquels ne peuvent rentrer dans les patrimoines des entreprises parce qu'inaliénables, insaisissables et imprescriptibles.

Une note technique du COPIREP identifiant ces biens par catégorie est restée lettre morte depuis 2018. Une fois cette identification validée par le Gouvernement, il devrait faire l'objet d'une instruction, et chaque entreprise, pour ce qui la concerne, devra prendre les dispositions administratives et comptables nécessaires pour inventorier ceux exploités par elle et déterminer son patrimoine propre et sa valeur.

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

En effet, pour assainir les états financiers des entreprises, des séances de croisement de dettes et créances avaient été organisées d'une part, entre l'Etat et chaque entreprise et, d'autre part, entre entreprises publiques. Des soldes créditeurs avaient été dégagés en faveur des uns. Le traitement de ces soldes est régi par le Décret n° 12/031 du 02 octobre 2012 fixant les règles de reprise par l'Etat des passifs non assurables des entreprises publiques. Il en résulte ce qui suit :

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

Les modalités pratiques de cette double problématique ne sont toujours pas finalisées et ce problème reste pendant. Des nouvelles réflexions avaient été amorcées pour juger du bien-fondé de cette problématique et le cas échéant, suggérer des voies de résolution plus faisables. Ces réflexions restent bloquées au niveau du Ministère.

4.2.3. LA RESTRUCTURATION DU CONSEIL SUPERIEUR DU PORTEFEUILLE

Par décret n°013/036 du 3 septembre 2013 portant création, organisation et fonctionnement du Conseil Supérieur du Portefeuille, « CSP » en sigle, ce dernier a été érigé en service public avec comme mission notamment, d'assister le Ministre ayant le Portefeuille dans ses attributions, dans :

- (i) La gestion des participations de l'Etat dans les entreprises du Portefeuille et dans les organismes internationaux à caractère économique et financière dont la République Démocratique du Congo est membre ;
- (ii) L'évaluation des performances des entreprises publiques et des mandataires de l'Etat.

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

4.2.4. LA RESTRUCTURATION DES ENTREPRISES PUBLIQUES

La définition des stratégies de restructuration de certaines entreprises publiques a été faite au cas par cas sur base (i) des conclusions des diagnostics technique, opérationnel, financier et organisationnel menés dans chaque entreprise concernée, (ii) de la nouvelle vision du Gouvernement sur le Portefeuille de l'Etat et (iii) des nouvelles politiques et stratégies sectorielles du Gouvernement (lois et règlements sectoriels).

Ces diagnostics ont mis en exergue l'état de déliquescence avancée des entreprises publiques et leurs importants besoins de financement pour notamment renouveler les infrastructures et l'outil de production, financer le volet social et répondre à leurs besoins en fonds de roulement.

Ce constat a amené le Gouvernement à mettre en œuvre des missions de stabilisation et de redressement dans certaines entreprises structurantes, dans le but d'arrêter la dégradation de leurs situations générales et de jeter les bases de la relance de leurs activités, avant d'envisager leur restructuration à moyen ou long terme.

Ces missions, menées avec l'assistance des firmes spécialisées de calibre international ont connu quelques résultats positifs : fiabilisation des données, mise en place des plans de stabilisation ou de redressement, mise en place des plans d'investissements prioritaires, mobilisation des financements intérieurs et extérieurs, etc. Faute de moyens financiers suffisants et/ou de temps, les résultats escomptés n'ont pas tous été atteints.

A cet effet, le Gouvernement a mobilisé des ressources financières importantes auprès de certains partenaires techniques et financiers à travers des projets sectoriels mis en place grâce à la réforme du Portefeuille de l'Etat, et qui financent notamment des programmes d'investissements prioritaires en cours d'exécution dans certaines entreprises publiques structurantes.

Ces différents projets sont :

- 1) Pour la SNCC : le Projet de Transport Multimodal (PTM) avec un don de *373,85 millions USD* au total, de la Banque Mondiale.
- 2) Pour la RVA :
 - Le Projet Prioritaire de Sécurité Aérienne (PPSA) avec un don de *396,85 millions USD* au total, de la Banque Africaine de Développement (BAD),
 - Le Projet de Transport Multimodal (PTM) avec un don de *10 millions USD*.
- 3) Pour la SNEL :
 - Le Projet de Marché d'Electricité pour la Consommation Domestique et à l'Exportation (PMEDE) avec un financement total de *781 millions USD* de la Banque Mondiale, de la BAD et de la Banque Européenne d'Investissement (BEI) ;
 - Le Projet de Marché d'Electricité en Afrique Australe (SAPMP) avec un don de *622,7 millions USD* de la Banque Mondiale ;
 - Le Projet d'Electrification Périurbaine et Rurale (PEPUR) avec un don de *100 millions USD* de la BAD ;
 - Projet d'Appui à la Gouvernance et à l'Amélioration du Secteur de l'Electricité (PAGASE) avec un don de *86,487 millions UC* (soit *102,054 millions USD*) de la BAD ;
 - Projet d'Accès et d'Amélioration des Services Electriques (EASE) avec un don de *97 millions USD* de la Banque mondiale.
- 4) Pour la REGIDESO : le Projet d'Alimentation en Eau Potable du Milieu Urbain (PEMU) avec de don de *356 millions USD* au total, de la Banque Mondiale.
- 5) Pour la SCPT : le Projet Central Africa Backbone (CAB 5) avec un don de *4,3 millions USD* de la Banque Mondiale.

Après études appropriées, des stratégies de restructuration ont été adoptées par le Gouvernement pour la SNCC, la SCTP, la RVA, la REGIDESO, la SCPT, la CADECO et l'HOTEL KARAVIA.

Pour la GECAMINES et la CVM, des stratégies avaient été conçues et proposées par le COPIREP, mais non encore adoptées par le Gouvernement. Entretemps, des initiatives pertinentes sont en train de se développer en interne à la GECAMINES. Elles devraient être suivies et évaluées par le COPIREP, mais les tentatives dans ce sens n'ont pas encore abouti.

Pour la SNEL, des études spécifiques sont prévues pour la définition des axes stratégiques de restructuration. Les termes de références y relatifs ont été élaborés par le COPIREP et partagés avec toutes les parties prenantes. Devant être financés par les projets sectoriels gérés en dehors du COPIREP, ces termes de référence souffrent depuis plus de cinq ans entre les mains des entités qui doivent les financer.

Aussi, se basant sur les avis des uns et des autres, ainsi que sur le benchmark aux niveaux international et africain, le COPIREP a entrepris de mener une réflexion qui est au stade de finalisation et qui sera bientôt soumise à un atelier technique avec toutes les parties prenantes, avant rapport au Gouvernement.

La MIBA avec 80 % de participation de l'Etat, est devenu une entreprise publique, suivant le nouveau cadre juridique du Portefeuille de l'Etat. Aussi, la COPIREP a produit en octobre 2019 une note technique sur la stratégie de relance de cette société et adressée au Gouvernement par le biais des Ministres du Portefeuille et des Mines. Cette stratégie se résume en la nécessité d'élaborer un véritable plan de relance et d'adopter un nouveau modèle économique de la société, conduisant à sa restructuration.

Faute de suite par le Gouvernement, le Président de la République a demandé que le COPIREP produise le plan de sauvetage de la MIBA. Celui-ci a produit en décembre 2021, le Plan de relance de la MIBA. Le rapport y relatif comprend : (i) un diagnostic complet de la société sur le plan géologique, technique, opérationnel, commercial, des approvisionnements, sécuritaire, financier, organisationnel et juridique, (ii) une matrice SWOT relevant les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de la société, (iii) la stratégie de relance et les actions à mener, (iv) le plan de relance proprement dit, ainsi que (v) certaines mesures d'accompagnement.

Ce plan de relance proposé comprend notamment (i) un plan d'investissement sur trois ans, (ii) un nouveau modèle minier, (iii) un nouveau modèle économique qui concentre la société dans son cœur de métier (production minière), lequel conduira à sa restructuration. Il évalue le coût de relance et inventorie ses sources de financement possibles que devront exploiter les différents montages financiers.

4.2.5. VOLET SOCIAL DE LA RÉFORME

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

La moyenne d'âge est très élevée (plus de 50 ans) et le taux d'encadrement très faible, voire une pyramide renversée (plus de cadres que d'agents), sans compter l'existence des employés retraités qui attendent leurs indemnités de sortie (appelés retraités debout) et ceux éligibles à la retraite mais qui ne peuvent partir faute de moyens financiers de l'entreprise. Ces retraités debout continuent à émarger dans la liste de paie de personnel actif avec le même barème salarial, ce sans décompte sur les indemnités leur dues par la société.

Pour parer à ces inconvénients, des financements importants sont nécessaires. Une étude réalisée en 2008 sur 6 entreprises structurantes avait établi un besoin de 734 millions USD pour ces entreprises. Ce montant élargi aux autres entreprises se situerait au-delà du milliard de dollars américains.

Néanmoins, quelques plans sociaux ont été exécutés avec l'appui de la Banque mondiale entre 2003 et 2015. Ils ont conduit à des résultats plus ou moins satisfaisants pour les entreprises concernées. C'est essentiellement :

- la GECAMINES : Paiement des décomptes finals à 10.655 partants volontaires pour une enveloppe de 43.533.073 USD et 4.956.678,60 USD pour leur réinsertion sociale. Sur fonds propres, la GECAMINES a exécuté deux autres vagues de plan social.
- la Société Congolaise des Poste et Télécommunications « SCPT » : pour 4.309 cadres et agents et un montant de 11.334.185 USD.
- la Société Nationale des Chemins de Fer « SNCC » : 4.361 cadres et agents retraités ont bénéficié de leurs décomptes finals et de leurs allocations uniques de retraite, pour un montant total de 49.172.088 USD. Un montant supplémentaire de 5.000.000 USD a été payé à la CNSS pour la régularisation de la situation de ces agents retraités leur prise en charge par cette dernière.
- la REGIDESO : 446 cadres et agents ont effectivement quitté l'entreprise pour un montant total de décomptes finals de 9.753.836,83 USD. 139 d'entr'eux ont bénéficié des formations par l'INPP dans la filière de leur choix, dans le cadre de leur réinsertion sociale suivant le protocole d'accord signé avec l'INPP.

Les montants des décomptes finals payés aux partants volontaires de la GECAMINES et de la SCPT et aux ex-travailleurs des trois banques de l'Etat liquidées avaient donné lieu, plus tard, à plusieurs plaintes et actions devant les cours et tribunaux, le Gouvernement et le Panel d'Inspection de la Banque mondiale.

Les montants payés furent considérés comme un acompte et des nouveaux calculs prenant en compte leurs avantages sociaux furent effectués par l'Inspection Générale du Travail. Sur cette base, le Gouvernement devait donc une enveloppe totale de **282.807.451 USD** comme solde des acomptes payés avec les fonds de la Banque Mondiale, et répartie dans le tableau ci-dessous :

Entreprises	Montants dus (USD)	Montants payés (USD)	Soldes à payer (USD)
GECAMINES	240.000.000	43.533.073	196.466.002
SCPT	60.000.000	11.334.185	39.739.332
BCA-NBK-BCCE	57.391.012	10 698 895	46.692.117
TOTAL	357.391.012	65.566.153	282.807.451

Concernant leur accès aux prestations sociales de la CNSS, le COPIREP a, à la demande du Gouvernement, fait faire des études pour évaluer les arriérés de cotisations dues à la CNSS par les entreprises concernées, et les prestations dues à ces anciens travailleurs.

Les montants de ces arriérés et prestations sont repris dans le tableau ci-dessous :

Entreprises	Arriérés des cotisations dues à l'INSS (USD)	Prestations dues aux travailleurs par l'INSS (USD)
GECAMINES	352.906.501	235.221.781
SCPT	17.149.040	84.807.240
NBK-BCCE-BCA	3.841.428,35	22.392.133
TOTAL	373.896.969,35 USD	342.421.154 USD

Un rapport et un projet de protocole d'accord à signer entre la CINSS et chaque partie concernée, sous la supervision du Ministère de l'Emploi, Travail et Prévoyance sociale, a été transmis au Gouvernement. Pour des raisons diverses, la signature desdits protocoles d'Accord n'est jamais intervenue.

4.2.6. DESENGAGEMENT DE L'ETAT

Quelques actions de désengagement ont été menées par le Gouvernement dans le portefeuille de l'Etat.

(i) Cession de participations

Il faut dire d'emblée qu'à ce jour, aucune opération de cession des actions de l'Etat dans le capital des 20 entreprises publiques transformées en sociétés commerciales n'a été réalisée par le Gouvernement.

S'agissant des sociétés d'économie mixte, à l'occasion de la sortie du capital du coactionnaire ZTE (51%), le Gouvernement a cédé à la firme française ORANGE Télécom, toutes les actions de l'Etat dans le capital de **Congo Chine Télécoms « CCT »**, soit 49%. L'Etat s'est donc totalement désengagé de cette société, permettant ainsi, *un apport des capitaux frais dans ladite société, l'amélioration du service à la clientèle et l'augmentation du taux de pénétration des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) en RDC.*

Dans le but de relancer les activités de la société, le Gouvernement a lancé, par deux fois, un appel d'offres international pour la cession de 58% de ses participations au capital de la **CINAT**. Toutes ces fois, le processus arrivé à la phase finale des négociations avec les firmes

sélectionnées a été infructueux, à cause essentiellement du manque de certitude sur l'exhaustivité du passif de la CINAT.

(ii) Partenariat public-privé

En ce qui concerne le partenariat public-privé, le Gouvernement a conclu des contrats pour deux entreprises du Portefeuille, à savoir : (i) l'Hôtel Karavia, et (ii) la Société Sidérurgique de MALUKU (SOSIDER), ainsi que pour un actif appartenant à l'Etat, (iii) l'immeuble ex CCIC :

- (i) **L'hôtel Karavia** a fait l'objet d'un contrat de concession BOT d'une durée de 15 ans conclu le 5 mai 2008 entre le Gouvernement et la firme LONRHO Hôtels. *Cet hôtel est opérationnel depuis 2010 après une réhabilitation complète (standing 5 étoiles) ; Un audit technique de l'ouvrage, ainsi que juridique et opérationnel de la concession restent cependant nécessaires dans le cadre du comité de suivi de cette concession.*
- (ii) Sur la **SOSIDER**, le Gouvernement a conclu, en date du 19 octobre 2012, un contrat de concession BOT avec un partenaire américain, la firme GLOBAL ITCM Steel. *Le partenaire privé n'ayant pas respecté les termes du contrat, celui-ci a été résilié ;*
- (iii) Enfin, le Gouvernement a signé un contrat de concession ROT de 12 ans avec une firme chinoise HOI MOR pour la réhabilitation, la reconversion et l'exploitation de **l'immeuble ex CCIC**, transformé en un hôtel 5 étoiles. *Cet hôtel est opérationnel depuis le mois d'octobre 2012. Le COPIREP avait suggéré au Gouvernement de commander un audit technique de l'ouvrage et le contrat n'étant pas élaboré par lui, de l'améliorer notamment en y insérant la redevance à payer par l'opérateur privé.*

D'autres projets sur les entreprises publiques ont été montés pour la réhabilitation et l'exploitation des certaines infrastructures et la relance de certaines activités par des partenaires privés :

- (i) **SNCC** : A la demande du Gouvernement, un cahier des charges avait été élaboré pour la réhabilitation et l'exploitation de l'axe ferroviaire Kolwezi-Dilolo. *Ce projet n'a jamais été lancé par le Gouvernement ;*
- (ii) **SCTP** : Sur décision du Gouvernement, un appel d'offres avait été lancé en octobre 2015 pour la mise en concession intégrée des Ports de Matadi, Boma et Kinshasa, ainsi que du Chemin de Fer Matadi-Kinshasa. *Le processus a été interrompu juste avant l'évaluation des manifestations d'intérêt reçus, suite à la grève du personnel de la SCTP et au manque de décision du Gouvernement pour la suite ;*
- (iii) **SAKIMA** : Le Gouvernement avait décidé de relancer les activités de cette société par la mise en valeur de certaines de ses concessions à travers trois joint-ventures à conclure avec des sociétés privées du secteur.

Après appel d'offres restreint en février 2015, seul un lot avait été sollicité. *Les négociations menées à cette fin ont été infructueuses à cause notamment du manque de preuve de capacité financière de l'opérateur privé.*

- (iv) **CADECO** : Sur demande du Gouvernement, un cahier des charges et un mémorandum d'information pour **l'ouverture du capital**, avaient été produits en juillet 2014 pour guider les négociations qui devaient se tenir avec une firme zimbabwéenne identifiée par la

Présidence de la République. *Aucune suite n'a été donnée à ce dossier par le Gouvernement, les négociations n'ont jamais eu lieu.*

- (v) **Mise en concession du réseau et de l'exploitation ferroviaire en RDC** : Le Gouvernement, réuni en Conseil des Ministres, a décidé de la mise en œuvre de ce projet qui concerne les réseaux concédés aux entreprises publiques, ainsi que des nouveaux réseaux à construire. A cet effet, une convention a été signée le 20 octobre 2020 avec la firme Congo Railway Development (CRD), entreprise concessionnaire. *Ce projet qui vise notamment la modernisation, l'extension et l'intégration du réseau ferroviaire de la RDC est actuellement au stade d'études de faisabilité par le partenaire privé, lesquelles vont conditionner le démarrage effectif du projet.*

4.2.7. EVALUATION SUCCINCTE PAR RAPPORT AUX RÉSULTATS

Tous les résultats escomptés de la réforme des entreprises publiques ne peuvent être atteints à ce jour, étant donné que celle-ci n'est pas encore à sa fin.

Néanmoins, on peut considérer quelques avancées réalisées, bien que l'essentiel soit encore à faire. Ces avancées sont les suivantes :

- ✓ En ce qui concerne l'assainissement du portefeuille de l'Etat, le secteur du portefeuille de l'Etat a été assaini. À ce jour, il n'est constitué que de vingt (20) sociétés commerciales dont l'Etat est l'unique actionnaire, ainsi que des sociétés d'économie mixte dont neuf (9) sont contrôlées par l'Etat. En outre, le secteur est régi par un cadre juridique clair et moderne ;
- ✓ En ce qui concerne l'organisation et la gestion du portefeuille de l'Etat, cet objectif est partiellement atteint par les faits suivants :
 - (i) La mise en place d'un nouveau cadre juridique et institutionnel du portefeuille de l'Etat ;
 - (ii) La dissociation de la personnalité de l'Etat de celle de l'entreprise publique, ce qui met les entreprises à l'abri des créanciers de l'Etat et des fonds voutours. Un exemple de succès est la victoire de la GECAMINES sur FG Hémisphère ;
 - (iii) La suppression de la tutelle des entreprises et la responsabilisation des organes de gestion, particulièrement le Directeur Général, avec une obligation de résultats ;
 - (iv) L'instauration du contrat-mandat à signer entre l'Etat-actionnaire (Ministre du Portefeuille) et chaque mandataire actif dans un souci de responsabilité et de discipline dans la gestion du bien commun ;
 - (v) L'instauration du contrat de performance à signer entre l'Etat-actionnaire et chaque entreprise, assorti d'une feuille de route avec des indicateurs et des résultats à atteindre ;
 - (vi) La réforme du Conseil Supérieur du Portefeuille (CSP) qui n'est plus seulement un organe conseil en gestion d'entreprises, mais assiste le Gouvernement dans la gestion des participations de l'Etat et dans le suivi-évaluation des entreprises et des mandataires publics, quoique ce rôle devant être renforcée.

- ✓ Il est utile de reconnaître que la gestion du portefeuille de l'Etat devra être améliorée notamment par une campagne de vulgarisation du cadre juridique et institutionnel actuel, et par le renforcement de la surveillance et du suivi-évaluation des entreprises, avec des méthodes et des instruments modernes.
- ✓ En ce qui concerne la gouvernance des entreprises publiques, un nouveau cadre a été mis en place à travers des textes juridiques divers et complémentaires, inspirés des meilleures pratiques internationales. Mais la mise en pratique des dispositions connaît encore certaines failles ;
- ✓ En ce qui concerne le renforcement de la compétitivité des entreprises, quelques pas somme toute timides peuvent être relevés. Il s'agit de :
 - (i) L'allègement des passifs des entreprises par la fixation des règles de reprise par l'Etat des passifs non assurables afin que les nouvelles sociétés commerciales commencent avec un bilan plus ou moins assaini. Ceci a pour effet notamment l'augmentation des actifs nets des entreprises ;
 - (ii) L'amélioration **des adéquations entre les effectifs de certaines entreprises et leurs niveaux d'activités** par la mise en œuvre des plans sociaux dans certaines entreprises ;
 - (iii) L'amélioration **progressive de la gestion des dites entreprises** par la mise en application, quoique timide, des plans de gouvernance qui édictent des mesures visant l'amélioration des méthodes de gestion et des performances de l'entreprise, notamment la mise en place des comités d'audit, de gouvernance et des stratégies au sein de leurs Conseils d'Administration.

Le renforcement des audits externes et du rôle de contrôle de l'Inspection Générale des Finances vont dans ce sens.

Il faut relever que la perspective de redimensionnement des activités des entreprises au seul cœur de leurs métiers, dans le cadre des stratégies de restructuration adoptées, améliorera leur compétitivité.

Deux résultats majeurs restent cependant à atteindre à savoir, la relance des activités et l'amélioration de la qualité des biens et services offerts par les entreprises. Ces résultats ne pourront être atteints pleinement qu'après la restructuration effective des entreprises et leur recapitalisation pour le financement des investissements et de l'exploitation.

Sans capitaux frais, même avec une bonne réforme institutionnelle et une bonne gouvernance, il est illusoire de croire à la relance des activités et à l'amélioration suffisante des performances opérationnelles et financières des entreprises publiques.

Dans le contexte actuel de moyens financiers limités de l'Etat et de l'ébranlement des crédits de la quasi-totalité des entreprises publiques, ces capitaux frais devraient être mobilisés auprès du secteur privé par le biais des partenariats public-privés ou d'ouverture du capital, selon le cas, avec ou après une restructuration conséquente.

C'est justement cet effort qui n'est pas toujours fait. La peur du changement et du secteur privé continue à galvaniser le comportement de l'Etat et des entreprises publiques et aucune autre

alternative ne se présente. C'est pourtant la stratégie originelle la plus importante et la phase ultime de la réforme.

Une réflexion importante devrait être menée à ce sujet parce que nous pensons que le Gouvernement, comme pour toute réforme d'envergure, doit s'armer de détermination pour prendre des décisions essentielles et urgentes pour la relance des activités cruciales à l'économie et à la population.

4.2.8. RÉFORMES ET PROJETS SECTORIELS

Dans une vision de libéralisation et de réorganisation, des réformes sectorielles importantes ont été mises en place dans des secteurs clés de l'économie. C'est notamment les secteurs suivants :

- Mines ;
- Postes ;
- Télécommunications ;
- Aviation civile ;
- Eau ;
- Electricité ;
- Assurances.

Une démarche du COPIREP d'initier une réforme du secteur ferroviaire n'a pas trouvé de suite de la part du Ministère des Transports et Voies de Communications, de même que la mise en place d'une autorité de régulation du secteur des transports (ART) dans la perspective de mise en place des partenariats public-privés. Les travaux réalisés (études de mise en place, sélection et formation des animateurs, voyages d'études, voyages d'immersion, élaboration du texte de création de l'ART, etc.) sont restés lettres mortes depuis bien des années.

La réforme des entreprises publiques a permis la mise en place de quelques projets d'appui à la réforme dans certains secteurs économiques, contribuant ainsi à la mobilisation des financements importants, soit plus de 2 milliards de dollars américains à ce jour, pour notamment la réhabilitation de l'outil de production de certaines entreprises structurantes. Les effets induits par ces investissements sont déjà perceptibles et le seront plus encore à moyen terme, après l'achèvement de ces programmes et l'entrée en production des équipements.

Ces projets sont ceux cités au point 2.4 ci-haut.

• Perspectives

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

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

L'expérience démontre que la vraie relance des activités des entreprises publiques ne peut se faire qu'à travers une restructuration bien pensée. Aussi, en vue de capitaliser les acquis à ce jour de la réforme, il est plus que temps d'entamer courageusement la restructuration effective des entreprises structurantes.

Avec le temps et sur la base des réalités de terrain, notamment les nouveaux cadres juridiques et institutionnels de certains secteurs, certaines options de restructuration déjà levées par le Gouvernement semblent requérir des ajustements ou être changées.

C'est dans ce cadre que le COPIREP a planifié de faire la revue de ces options, en commençant par l'évaluation de l'exécution de la phase de stabilisation et de redressement, en vue d'évaluer les résultats et en tirer toutes les leçons.

Cette évaluation, déjà faite pour certaines entreprises et communiquée au Gouvernement, est réalisée pour les autres dans le cadre des états des lieux diligentés par le Président de la République et dont les résultats ont été présentés dans les ateliers de restitution organisés par le Ministre d'Etat, Ministre du Portefeuille en ce mois de juin 2021, dans le cadre de la Revue du Portefeuille de l'Etat. Ces états des lieux ont permis de faire un diagnostic à jour de toutes les entreprises publiques.

Ils indiquent notamment que la situation des entreprises publiques demeure préoccupante. Sans une restructuration profonde de ces dernières et sans une nouvelle vision de l'Etat actionnaire fondée sur la recherche de l'efficacité managériale et opérationnelle des entreprises publiques, leur réforme est vouée à l'échec.

La restructuration en profondeur des entreprises publiques nécessite des moyens importants que le Gouvernement ne peut mettre seul à disposition dans la situation actuelle. Sa mise en œuvre implique la contribution des Partenaires Techniques et Financiers du Gouvernement (Banque Mondiale, BAD etc.) et plus encore du secteur privé, pour mobiliser les ressources nécessaires à la relance des activités.

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

- L'appropriation effective par le Gouvernement, du programme de réforme des entreprises publiques ;
- L'adhésion effective et l'implication de toutes les parties prenantes dans la conception et la mise en œuvre de la seconde phase de la réforme (Gouvernement, Partenaires Techniques et Financiers, Entreprises publiques, Partenaires sociaux, Secteur privé Société civile, etc.).
- La mobilisation des ressources financières conséquentes par le Gouvernement pour la poursuite et le parachèvement de la réforme, notamment pour le financement des études économiques, juridiques et sociales préparatoires à certaines actions liées à la restructuration en profondeur des entreprises publiques, des interventions de consultants et autres experts spécialistes, de l'organisation des séminaires-ateliers et des voyages d'études, etc. ;
- La mobilisation des ressources financières conséquentes, au niveau interne et externe, pour le financement des programmes de réhabilitation et de modernisation des infrastructures et des outils de production des entreprises publiques, ainsi que des plans d'optimisation du personnel, etc. ;
- La définition et la mise en œuvre de nouvelles politiques sectorielles qui devront guider la réforme des entreprises publiques (notamment politiques de transports ferroviaires, des infrastructures, etc.) et la mise en place des mécanismes efficaces de régulation technique et économique ou l'opérationnalisation des agences de régulation pour notamment veiller à

l'équilibre du secteur et à la bonne qualité des services rendus à la population par les entreprises publiques ;

Le COPIREP a élaboré un programme d'actions pour la poursuite et le parachèvement de la réforme, étalé sur trois ans. Ce programme a été validé par le Gouvernement aux fins de sa mise en œuvre.

CHAPITRE V. : PERFORMANCES ECONOMIQUES ET FINANCIERES DES ENTREPRISES PUBLIQUES ET VALEUR ESTIMATIVE DU PORTEFEUILLE DE L'ETAT AU 31 DECEMBRE 2021 LIMITEE AUX ENTREPRISES PUBLIQUES.

Le présent chapitre est consacré à l'étude des performances des entreprises publiques en 2021, tant en ce qui concerne l'exploitation de leurs activités statutaires, que le financement de leurs cycles d'investissement, d'exploitation et de trésorerie, et ce, avec recul sur la période 2019 - 2020.

L'approche méthodologique adoptée pour conduire ce diagnostic, dont le but ultime est d'informer toutes les parties prenantes sur la viabilité économique et financière des entreprises publiques concernées, est celle de l'étude des flux financiers pluriannuels tirés des états financiers audités desdites entreprises sur la période susmentionnée.

La résultante de ce diagnostic est un triptyque d'indicateurs convergents dont l'importance relative et l'évolution temporelle permettent d'émettre un jugement de valeur objectif sur la santé économique et financière pour l'ensemble d'entreprises publiques concernées, les aspérités individuelles pouvant être mises en évidence, le cas échéant. Il s'agit d'aviser sur :

- La croissance générée par l'activité statutaire des entreprises publiques ;
- La rentabilité économique secrétée par l'exploitation de ces entreprises ; et
- La solvabilité des entreprises publiques.

L'appréciation de la qualité de vie des entreprises publiques réalisée au moyen de ces indicateurs est renforcée par l'évaluation des risques auxquels ces entreprises peuvent s'être exposées par elles-mêmes, notamment celui concernant la continuité de leur exploitation, mais aussi par rapport aux risques budgétaires qu'elles peuvent avoir induit pour l'Etat.

Pour la construction des tableaux des flux financiers pluriannuels qui ont servi de support au présent diagnostic, les états financiers élaborés par les entreprises publiques ont été convertis en une monnaie relativement stable, à savoir le Dollar Américain, au moyen de la méthode dite « monétaire-non monétaire », pour les postes de bilan, dégageant ainsi des écarts de conversion actifs et passifs, qui ont été retraités suivant les prescrits de la norme xxxx de l'IFAC.

Aussi, dans le but de faciliter la compréhension de la démarche d'analyse, les indicateurs étudiés sont regroupés en deux catégories, à savoir d'une part, les indicateurs de gestion qui retracent les aspects économiques et opérationnels des entreprises étudiées et, d'autre part, les indicateurs de structure financière dont l'analyse permet d'apprécier l'équilibre financier à court, moyen et long terme desdites entreprises.

Le tableau ci-dessous donne la synthèse de l'évolution globale de ces indicateurs entre 2019 et 2021.

INDICATEURS DE GESTION	2019	2020	2021	VAR. EN %
CHIFFRE D'AFFAIRES	1 638 426 136	1 645 675 479	1 935 977 688	17,64%
TAUX DE CROISSANCE REELLE DU CHIFFRE D'AFFAIRES				-8,52%
VALEUR AJOUTEE	669 963 660	562 007 872	696 568 940	23,94%
TAUX DE CROISSANCE REELLE DE LA VALEUR AJOUTEE				-8,04%
CHARGES DU PERSONNEL	620 101 946	575 453 708	624 500 976	8,52%
TAUX D'AUGMENTATION REELLE DES CHARGES DU PERS.				-9,32%
EFFECTIFS DU PERSONNEL	45 356	43 551	45 865	5,31%
TAUX DES CHARGES DU PERS/CHIFF D'AFF.	38%	35%	32%	-7,75%
TAUX DES CHARGES DU PERS/VALEUR AJOUTEE.	93%	102%	90%	-12,44%
INDICE DE PRODUCTIVITE DU TRAVAIL "IP"	2,64	2,86	3,10	8,40%
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION "EBE"	49 861 715	- 13 445 836	72 067 965	-635,99%
CAPITAUX INVESTIS	15 886 778 517	18 995 225 233	20 618 646 186	8,55%
TAUX DE RENTABILITE D'EXPLOITATION	0,31%	-0,07%	0,35%	-593,79%
RESULTAT NET A AFFECTER	- 740 379 870	- 872 929 177	- 680 002 003	-22,10%
INDICATEURS DE STRUCTURE FINANCIERE				
FONDS PROPRES	13 253 397 381	15 354 688 408	14 487 530 104	-5,65%
DETTES A LONG ET MOYEN TERMES	2 956 741 036	2 967 694 424	2 868 808 687	-3,33%
CAPITAUX PERMANENTS	16 210 138 417	18 322 382 832	17 356 338 792	-5,27%
INVESTISSEMENTS DE L'EXERCICE	385 690 818	374 686 499	209 096 861	-44,19%
IMMOBILISATIONS NETTES	17 297 972 301	19 733 109 255	18 935 823 719	-4,04%
FONDS DE ROULEMENT NET "FRN"	- 1 087 833 884	- 1 410 726 423	- 1 579 484 927	11,96%
BESOINS EN FONDS DE ROULEMENT "BFR"	- 259 620 287	- 481 335 376	- 962 918 050	100,05%
TRESORERIE NETTE CUMULEE	- 828 213 597	- 929 391 047	- 616 566 877	-33,66%

5.1. ETUDE DE LA CROISSANCE : MESURE ET APPRECIATION

La croissance se place au centre du diagnostic. Son niveau, son rythme et ses fluctuations dans le temps, déterminent le mouvement d'ensemble des flux qui parcourent l'entreprise sur une période considérée.

Deux indicateurs sont retenus pour mesurer la croissance que génère l'activité économique et industrielle d'une entreprise du fait de l'avantage d'avoir une organisation des informations comptables par nature de charges et de produits. Il s'agit :

- du **Chiffre d'affaires** ; et
- de la **Valeur ajoutée**.

L'analyse de la croissance sera effectuée en tenant compte de deux dimensions :

- Le niveau annuel de la croissance ;
- La moyenne de la période.

5.1.1. LE CHIFFRE D'AFFAIRES DES ENTREPRISES PUBLIQUES EN 2021.

Le chiffre d'affaires est le montant en valeur monétaire que reçoit une entreprise du fait de la vente des produits issus de sa production industrielle et/ou de son négoce, sans oublier les revenus de patrimoine qu'elle peut également engranger (loyers, royalties, pas de porte, redevances, etc...).

Tableau N°1 : Evolution du Chiffre d'affaires

ENTREPRISES	CHIFFRE D'AFFAIRES			TAUX DE CROISSANCE		PART DE CHAQUE SOCIETE EN 2021
	2019	2020	2021	NORMALE	REELLE	
GECAMINES	246 301 373	324 402 140	466 872 496	44%	-7%	24%
REGIDESO	143 687 010	144 891 686	145 241 003	0%	-10%	8%
SNEL	663 330 418	698 753 262	769 652 934	10%	-9%	40%
SCTP	78 738 014	76 577 587	75 231 929	-2%	-10%	4%
SNCC	37 705 174	47 722 070	41 063 661	-14%	-12%	2%
SONAS	70 367 570	56 488 193	56 886 412	1%	-10%	3%
SONAHYDROC	3 071 729	3 289 594	7 789 801	137%	-4%	0%
CVM	23 123 390	26 121 179	29 630 853	13%	-9%	2%
RVA	108 108 316	61 973 886	86 177 313	39%	-7%	4%
LMC	22 312 926	18 845 897	32 486 198	72%	-5%	2%
SOKIMO	10 375 909	0	0	0%	0%	0%
CADECO	4 404 491	6 470 462	0	-100%	0%	0%
SCPT	0	0	0	0%	0%	0%
SCKM-Mn	1 109 599	2 584 252	2 276 061	-12%	-12%	0%
SODIMICO	936 706	1 142 937	836 257	-27%	-14%	0%
CONGOAIRWAYS	74 910 848	39 911 827	42 895 619	7%	-9%	2%
SAKIMA	2 741 275	2 722 834	5 255 515	93%	-5%	0%
COBIL	139 531 782	121 594 746	163 937 449	35%	-7%	8%
COMINIERE SA	0	0	0	0%	0%	0%
MIBA	7 669 605	12 182 925	9 744 186	-20%	-13%	1%
TOTAL	1 638 426 136	1 645 675 479	1 935 977 688	17,64%	-8,52%	100%

Comme retracé ci-dessus, le taux de croissance du chiffre d'affaires global des entreprises publiques est de 17,64 % en termes courants, en 2021, par rapport à son niveau de 2020, alors que hors inflation, ce chiffre d'affaires est plutôt en contraction de - 8,52 % sur les deux derniers exercices.

Selon les mêmes données, on notera que seules les entreprises publiques ci-après ont réalisé un chiffre d'affaires assez conséquent en 2021, à l'échelle d'USD 50.000.000, - minimum, à savoir :

SNEL SA	769 652 934
GECAMINES SA	466 872 416
COBIL SA	163 937 449
REGIDESO SA	145 241 003
RVA SA	86 177 313
SCTP SA	75 231 929
SONAS SA	56 886 412

Il faudrait signaler que durant cette période, les entreprises publiques ont été touchées par la crise sanitaire de la pandémie à Covid-19 qui a obligé plus d'une entité économique au confinement de plus de trois mois, entraînant une baisse de niveau d'activités de leur part.

Tableau N° 2 : Chiffre d'Affaires moyen des entreprises publiques sur la période 2019-2021.

ENTREPRISES	CHIFFRE D'AFFAIRES			MOYENNE
	2019	2020	2021	
GECAMINES	246 301 373	324 402 140	466 872 496	345 858 669,67
REGIDESO	143 687 010	144 891 686	145 241 003	144 606 566,27
SNEL	663 330 418	698 753 262	769 652 934	710 578 871,09
SCTP	78 738 014	76 577 587	75 231 929	76 849 176,98
SNCC	37 705 174	47 722 070	41 063 661	42 163 635,23
SONAS	70 367 570	56 488 193	56 886 412	61 247 391,70
SONAHYDROC	3 071 729	3 289 594	7 789 801	4 717 041,45
CVM	23 123 390	26 121 179	29 630 853	26 291 807,57
RVA	108 108 316	61 973 886	86 177 313	85 419 838,36
LMC	22 312 926	18 845 897	32 486 198	24 548 340,53
SOKIMO	10 375 909	ND	ND	3 458 636,23
CADECO	4 404 491	6 470 462	ND	3 624 984,33
SCPT	ND	ND	ND	-
SCKM-Mn	1 109 599	2 584 252	2 276 061	1 989 970,71
SODIMICO	936 706	1 142 937	836 257	971 966,93
CONGOAIRWAYS	74 910 848	39 911 827	42 895 619	52 572 764,86
SAKIMA	2 741 275	2 722 834	5 255 515	3 573 208,00
COBIL	139 531 782	121 594 746	163 937 449	141 687 992,38
COMINIÈRE SA	-	-	-	-
MIBA	7 669 605	12 182 925	9 744 186	9 865 572,04
TOTAL	1 638 426 136	1 645 675 479	1 935 977 688	1 740 026 434,33

Ce tableau indique que le chiffre d'affaires cumulé des entreprises publiques en 2021 d'un montant total d'USD 1.935.977.688, - a été supérieur à la moyenne des trois derniers exercices, soit USD 1.740.026.434, -et même supérieur à la performance de chacune des deux précédentes années 2019 et 2020.

Les entreprises qui ont été les plus concernées par cette bonne croissance du chiffre d'affaires cumulé en 2021 au-dessus de la moyenne de la période sous analyse sont :

- SNEL SA
- GECAMINES SA
- COBIL SA
- RVA SA et
- CVM SA.

Graphique 1 : Graphique de l'évolution du chiffre d'affaires

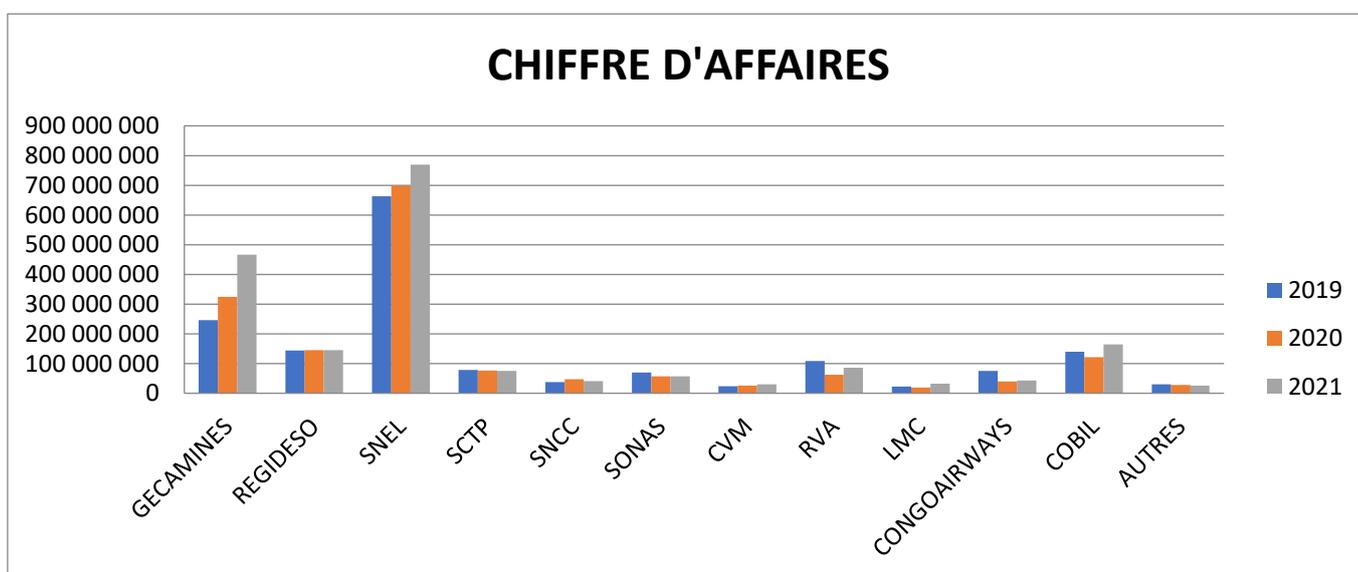


Tableau N° 3 : Croissance nominale et croissance réelle du chiffre d'affaires (en %)

RUBRIQUES	2021	2020	2019	2018	MOYENNE
Croissance nominale	17,64	0,44	2,47	-4,59	4,015
Croissance réelle	-8,52	-1,44	-4,16	-0,08	-6,80

Au cours de la période 2018-2021, le chiffre d'affaires cumulé des entreprises publiques étudiées affiche une croissance nominale positive, sauf en 2018 et connaît son pic en 2021, année qui a été marquée par la lente reprise de l'activité économique dans le monde après la quasi-récession enregistrée dans de nombreux pays du fait des effets de la pandémie à Covid-19.

Cependant, en tenant compte de l'inflation par la demande qui a accompagné cette reprise, il s'observe que le chiffre d'affaires accuse un repli en termes réels tout au long de la période sous revue. A ce sujet, il est bon de rappeler que les effets négatifs de la crise sanitaire ont impacté les activités des entreprises durant tout un trimestre. En effet, la moyenne de -6,80% de décrochage de leur chiffre d'affaires global témoigne des difficultés qu'ont connues les entreprises publiques pendant cette crise, particulièrement en 2020.

5.1.2. LA VALEUR AJOUTEE GLOBALE DES ENTREPRISES PUBLIQUES EN 2021.

Expression de la création de la richesse ou de l'accroissement de valeur apportée par l'entreprise, dans l'exercice de ses activités professionnelles courantes, aux biens et services en provenance des tiers, la valeur ajoutée a été retenue comme indicateur pertinent pour les entreprises publiques, car elle rend compte du poids économique réel de l'entreprise. La valeur ajoutée des entreprises est une des composantes essentielles du Produit Intérieur Brut (PIB) au coût des facteurs pour un pays.

Tableau N°4 : Valeur Ajoutée des entreprises publiques en 2021.

ENTREPRISE	VALEUR AJOUTEE			MOYENNE	TAUX DE CROISSANCE VA		PART DE CHAQUE SOCIETE EN 2021
	2019	2020	2021		NOMINALE	REELLE	
1. GECAMINES	15 521 552	51 933 688	33 503 182	33 652 807	-35%	-16,36%	5%
2. REGIDESO	75 542 639	65 718 248	93 906 908	78 389 265	43%	-6,84%	13%
3. SNEL	338 785 229	290 766 742	386 370 315	338 640 762	33%	-7,43%	55%
4. SCTP	43 303 522	36 472 348	58 960 975	46 245 615	62%	-5,93%	8%
5. S.N.C.C.	38 647 749	12 998 808	43 564 403	31 736 987	235%	-2,34%	6%
6. SONAS	34 788 669	28 353 303	30 345 611	31 162 528	7%	-9,46%	4%
7. SONAHYDROC	746 613	3 812 041	6 989 675	3 849 443	83%	-5,11%	1%
8. C.V.M.	14 141 696	24 331 052	9 198 026	15 890 258	-62%	-28,63%	1%
9. R.V.A.	86 172 147	30 470 404	- 9 929 465	35 571 029	-133%	35,37%	-1%
10. L.M.C.	8 967 196	4 024 974	13 690 769	8 894 313	240%	-2,29%	2%
11. SOKIMO	8 335 899	-	-		0%	0,00%	0%
12. CADECO	3 808 868	4 928 170	-		-100%	0,00%	0%
13. SCPT	-	-	-		0%	0,00%	0%
14. SCMK-Mn	- 2 127 994	- 1 456 118	- 368 098	- 1 317 403	-75%	-43,30%	0%
15. SODIMICO	- 14 931 364	- 8 911 303	- 210 887	- 8 017 851	-98%	-472,27%	0%
19. CONGOAIRWAYS	12 357 261	10 351 917	- 4 090 727	6 206 150	-140%	29,34%	-1%
20. SAKIMA	- 3 478 943	- 3 299 042	- 2 617 607	- 3 131 864	-21%	-13,12%	0%
21. COBIL	13 890 381	2 412 409	24 289 950	13 530 913	907%	-0,11%	3%
COMINIERE	- 107 279	538 173	5 966 205	2 132 366	1009%	-0,01%	1%
MIBA	- 4 400 181	8 562 057	6 999 707	3 720 528	-18%	-12,70%	1%
TOTAL	669 963 660	562 007 872	696 568 940	642 846 824	23,94%	-8,04%	100%

COMMENTAIRES :

Quoique positive chaque année sur la période étudiée, la Valeur Ajoutée des entreprises publiques a enregistré une régression de – 8,04% en termes réels en 2021 par rapport à l'exercice 2020, malgré la croissance nominale observée de 23,94%.

Cette évolution régressive de la valeur ajoutée des entreprises publiques est illustrative des conditions d'exploitation très difficiles auxquelles elles se trouvent structurellement confrontées.

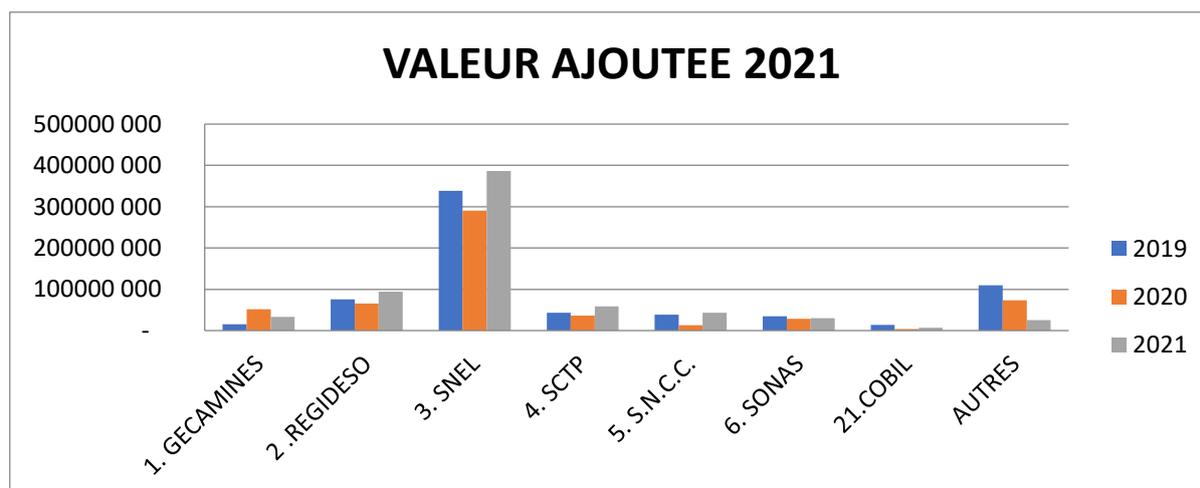
En effet, la vétusté ou simplement l'obsolescence de l'outil de production, couplée au caractère dépassé des technologies utilisées, ainsi que les coûts prohibitifs des approvisionnements en intrants industriels et en pièces de rechange, ont pour conséquence d'alourdir les coûts des consommations intermédiaires et semblent expliquer largement cette contreperformance industrielle de la plupart des entreprises publiques congolaises.

Ainsi, il s'observe qu'en moyenne sur la période 2019-2021, la valeur ajoutée globale ne s'établit qu'à un peu plus d'USD 642.000.000, - et ne représente que 37,8 % du chiffre d'affaires moyen cumulé des entreprises publiques étudiées sur la même période, chiffre d'affaires moyen évalué à environ USD 1.700.000.000.-

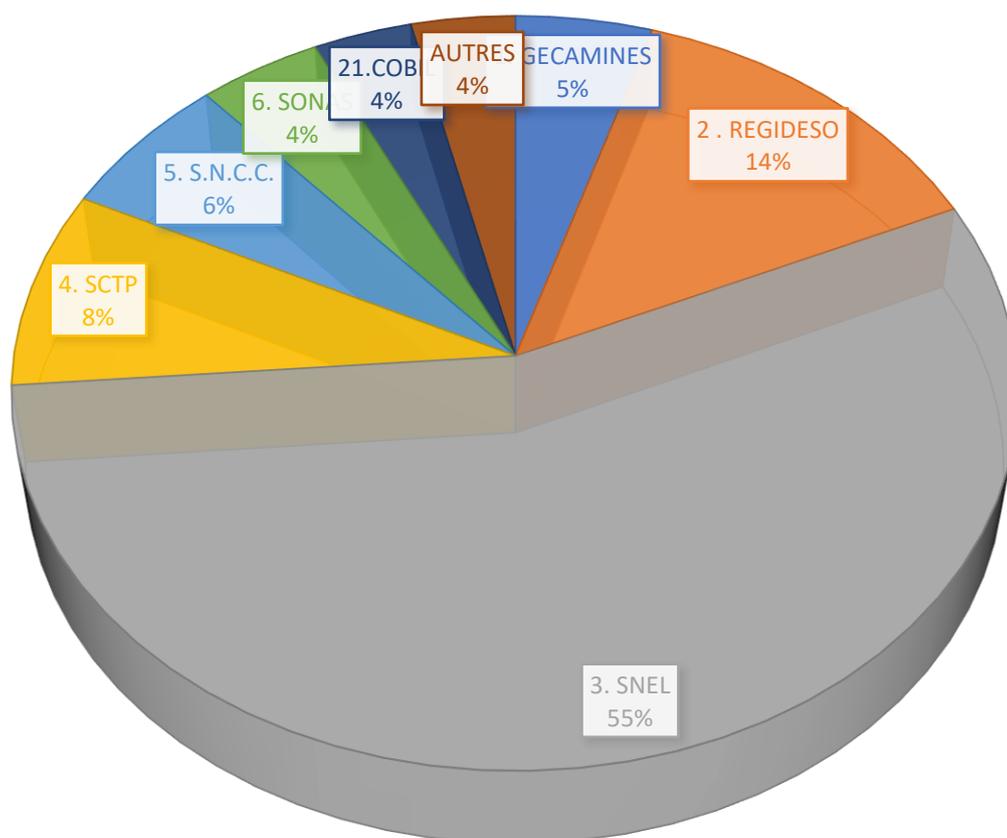
Les retards pris dans le renouvellement de l'outil de production et dans la modernisation des processus opérationnels ont fini par éroder les assises industrielles de nos sociétés, menaçant chaque année un peu plus, la continuité de leur exploitation.

Par ailleurs, il convient de mentionner que la valeur ajoutée cumulée des entreprises publiques en 2021 a été largement impactée par l'activité de SNEL SA qui y a contribué pour 55%, suivie de REGIDESO SA avec 13%, SCTP SA avec 8% et de SNCC SA avec 6% comme illustré dans les graphiques ci-dessous.

Graphique 2 : Valeur ajoutée



PART DE LA VALEUR AJOUTEE DES ENTREPRISES PUBLIQUES EN 2021



5.1.3. LES CHARGES ET LES EFFECTIFS DU PERSONNEL DES ENTREPRISES PUBLIQUES.

Les charges du personnel représentent un levier important pour la mesure de la performance économique des entreprises publiques en RD Congo. En effet, la hauteur de ces charges impacte directement la rentabilité d'exploitation desdites entreprises face au niveau leurs d'activités, notamment au travers du volume du chiffre d'affaires produit et de la valeur ajoutée secrété, indicateurs de croissance par excellence, qui affichent une évolution plutôt régressive en termes réels comme examiné supra.

Le tableau ci-dessous retrace les charges du personnel ainsi que les effectifs des entreprises publiques au cours de la période étudiée.

Tableau N°4 : Evolution des charges de personnel et des effectifs dans les entreprises publiques

ENTREPRISES	CHARGES DE PERSONNEL ET DES EFFECTIFS						MOYENNE PERS.	CH.	MOYENNE EFFECTIFS
	2019	2019	2020	2020	2021	2021			
	CHARGES PERS	EFFECTIFS	CHARGES PERS	EFFECTIFS	CHARGES PERS	EFFECTIFS			
GECAMINES	90 378 021	6 497	89 627 454	6 362	118 616 299	6 273	99 540 591	6 377	
REGIDESO	70 855 394	3 097	62 026 953	3 417	56 677 814	6 117	63 186 720	4 210	
SNEL	188 153 407	6 067	155 455 019	6 150	156 310 185	5 913	166 639 537	6 043	
SCTP	57 621 798	8 261	59 847 001	8 988	72 745 391	9 468	63 404 730	8 906	
SNCC	31 891 427	6 855	31 133 794	6 695	34 464 008	6 239	32 496 410	6 596	
SONAS	32 527 554	2 143	29 309 253	2 036	29 524 559	2 022	30 453 789	2 067	
SONAHYDROC	5 817 983	338	5 121 988	357	10 518 045	346	7 152 672	347	
CVM	17 124 366	910	18 654 938	862	16 016 287	824	17 265 197	865	
RVA	70 891 346	3 983	71 601 504	3 860	76 506 368	3 964	72 999 739	3 936	
LMC	4 281 416	206	4 869 310	375	12 448 127	656	7 199 618	412	
SOKIMO	9 321 770	2 400	0	0	0	0	3 107 257	800	
CADECO	5 630 156	622	5 965 558	592	0	0	3 865 238	405	
SCPT	0	0	0	0	0	0	-	-	
SCKM-Mn	2 065 372	342	2 015 175	332	1 694 470	320	1 925 006	331	
SODIMICO	3 032 512	602	3 189 866	601	3 210 218	437	3 144 199	547	
CONGOAIRWAYS	10 353 887	392	15 233 413	389	12 321 982	452	12 636 427	411	
SAKIMA	1 569 464	528	1 543 331	520	1 550 924	510	1 554 573	519	
COBIL	9 088 389	66	9 853 584	68	11 163 790	81	10 035 255	72	
COMINIERE	323 224	35	523 913	38	1 070 090	41	639 076	38	
MIBA	9 174 459	2 012	9 481 653	1 909	9 662 419	2 202	9 439 510	2 041	
TOTAL	620 101 946	45 356	575 453 708	43 551	624 500 976	45 865	606 685 543	44 924	

Comme on peut le constater, au cours de la période sous examen, les charges du personnel des entreprises publiques étudiées ont tourné autour d'une moyenne de près d'USD 600.000.000,- par an, avec une tendance à la hausse entre 2020 et 2021 en passant d'USD 575 453 708,- en 2020 à USD 624 500 976,- en 2021 soit une augmentation desdites charges de 8,5 %.

Cette même tendance à la hausse a été observée sur l'évolution des effectifs du personnel qui sont passés de 43.551 unités en 2020, à 45.865 en 2021, soit une augmentation des effectifs de 5,3 % en une année, justifiée essentiellement par les recrutements opérés à REGIDESO SA et SCTP SA.

Il est à noter que ces statistiques ne tiennent pas compte des données de CADECO SA, SOKIMO SA et SCPT SA indisponibles faute de rapport de gestion et d'états financiers d'états financiers clos aux 31 décembre 2020 et 2021.

5.1.4. L'IMPACT DES CHARGES DU PERSONNEL SUR LA CROISSANCE ET LA RENTABILITE D'EXPLOITATION DES ENTREPRISES PUBLIQUES.

Les charges du personnel ont un impact indéniable sur la croissance d'une entreprise, étant donné l'importance relative des marges qui découlent de leur prise en compte dans le processus de création de valeur.

Dans ce registre, on devra noter que l'un des goulots d'étranglement des entreprises publiques congolaises dans leur quête de croissance est certainement l'inadéquation entre leurs charges de personnel et le niveau de leur activité matérialisé par le chiffre d'affaires et la valeur ajoutée.

En effet, ces deux indicateurs de croissance ne sont validés qu'en face d'une maîtrise des charges du personnel dont la déduction, en tant que charges externes, devrait permettre à l'entreprise de dégager une marge d'exploitation positive (Excédent Brut d'Exploitation) et suffisante pour assurer le financement interne de sa croissance en termes de couverture des Besoins en Fonds de Roulement et d'acquisition des investissements en immobilisations physiques professionnelles, justement symbole de ladite croissance.

Les deux tableaux ci-dessous illustrent le niveau de consommation de ces facteurs de croissance, à savoir le chiffre d'affaires et la valeur ajoutée, par les charges du personnel en 2021 comparé à la situation de 2019 et 2020.

a. Impact des charges du personnel sur le chiffre d'affaires des entreprises publiques.

ENTREPRISE	2019	2020	2021	MOYENNE
GECAMINES	36,7%	27,6%	25,4%	28,8%
REGIDESO	49,3%	42,8%	39,0%	43,7%
SNEL	28,4%	22,2%	20,3%	23,5%
SCTP	73,2%	78,2%	96,7%	82,5%
SNCC	84,6%	65,2%	83,9%	77,1%
SONAS	46,2%	51,9%	51,9%	49,7%
SONAHYDROC	189,4%	155,7%	135,0%	151,6%
CVM	74,1%	71,4%	54,1%	65,7%
RVA	65,6%	115,5%	88,8%	85,5%
LMC	19,2%	25,8%	38,3%	29,3%
SOKIMO	89,8%			
CADECO	127,8%	92,2%		
SCPT				
SCKM-Mn	186,1%	78,0%	74,4%	96,7%
SODIMICO	323,7%	279,1%	383,9%	323,5%
CONGOAIRWAYS	13,8%	38,2%	28,7%	24,0%
SAKIMA	57,3%	56,7%	29,5%	43,5%
COBIL	6,5%	8,1%	6,8%	7,1%
MIBA	119,6%	77,8%	99,2%	95,7%
TOTAL	37,8%	35,0%	32,3%	34,9%

L'examen du tableau ci-dessus permet de relever qu'en moyenne la consommation du chiffre d'affaires par les charges du personnel affichent une tendance à la baisse sur la période étudiée, en passant de 37,8% en 2019 à 35,0% en 2020 et à 32,3% en 2021, soit une moyenne de 34,9% sur 3 ans, ce qui est plutôt positif en termes de progression de la marge opérationnelle dégagée par les entreprises concernées.

Cependant, il convient d'indiquer que le bon comportement global de ce taux cache des disparités relativement importantes sur le plan individuel dès lors que seules 05 (cinq) sociétés affichent un taux contenu à l'intérieur de cette moyenne globale de 34,9%, à savoir :

- COBIL SA : 7,1%
- SNEL SA : 23,5%
- CONGO AIRWAYS SA : 24,0%
- GECAMINES SA : 28,8%
- LMC SA : 29,3%

En revanche, on peut observer qu'il existe de sociétés qui entretiennent des effectifs de personnel et exposent des charges y relatives notamment en termes de rémunérations et autres avantages sociaux sans lien avec le niveau de leurs activités, ce qui finit par générer un lourd passif social qui obère l'équilibre financier à court terme desdites sociétés. Les cas emblématiques dans ce registre sont les suivants :

- SODIMICO SA : 323,5%
- SONAHYDROC SA : 151,6%
- SCMK-MN : 96,7%
- MIBA SA : 95,7%
- RVA SA : 85,5%
- SCTP SA : 82,5%

b. Impact des charges du personnel sur la Valeur Ajoutée des entreprises publiques.

ENTREPRISE	2019	2020	2021	MOYENNE 2019-2021
GECAMINES	582,3%	172,6%	354,0%	295,8%
REGIDESO	93,8%	94,4%	60,4%	80,6%
SNEL	55,5%	53,5%	40,5%	49,2%
SCTP	133,1%	164,1%	123,4%	137,1%
SNCC	82,5%	239,5%	79,1%	102,4%
SONAS	93,5%	103,4%	97,3%	97,7%
SONAHYDROC	779,3%	134,4%	150,5%	185,8%
CVM	121,1%	76,7%	174,1%	108,7%
RVA	82,3%	235,0%	-770,5%	205,2%
LMC	47,7%	121,0%	90,9%	80,9%
SOKIMO	111,8%			
CADECO	147,8%	121,1%		
SCPT				
SCKM-Mn	-97,1%	-138,4%	-460,3%	-146,1%
SODIMICO	-20,3%	-35,8%	-1522,2%	-39,2%
CONGOAIRWAYS	83,8%	147,2%	-301,2%	203,6%
SAKIMA	-45,1%	-46,8%	-59,2%	-49,6%
COBIL	65,4%	408,5%	46,0%	74,2%
COMINIÈRE	-301,3%	97,4%	17,9%	30,0%
MIBA	-208,5%	110,7%	138,0%	253,7%
TOTAL	92,6%	102,4%	89,7%	94,4%

Comme on peut le remarquer, les charges du personnel des entreprises publiques ont globalement consommé la presque intégralité, à hauteur de 94,4%, de la richesse brute générée par leurs activités au cours de la période sous analyse. La « meilleure » performance a été enregistrée en 2021 à l'issue de laquelle ce taux a été de 89,7%, en amélioration sur 2020 qui avait affiché un taux de 102,4%.

En dehors de COMINIÈRE SA qui n'est pas encore entrée en production, mais dont la vente de 15% de ses participations dans DATHOMINES à l'entreprise chinoise ZINJIN a rapporté des revenus de patrimoine pour justifier le niveau raisonnable des 17,9% de consommation de sa valeur ajoutée par les charges du personnel de l'exercice 2021, toutes les autres entreprises publiques ont affiché des taux prohibitifs de cet indicateur comme l'atteste le tableau ci-haut. Seule SNEL SA, avec un taux d'environ 50%, paraît relativement mieux maîtriser que les autres l'indispensable adéquation qui devrait être observée entre les charges du personnel et le niveau d'activités pour garantir une exploitation économiquement rentable de l'entreprise.

5.2. ETUDE DE LA RENTABILITE D'EXPLOITATION ET DU FINANCEMENT INTERNE DE LA CROISSANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES ETUDIEES.

5.2.1. L'EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION

L'Excédent Brut d'Exploitation « EBE » est l'indicateur de la rentabilité d'exploitation d'une entreprise ; il est la marge que cette dernière dégage après avoir couvert les charges du personnel par la valeur ajoutée.

Ainsi pour être rentable, une entreprise doit dégager un EBE positif à la clôture d'un exercice social donné et cette marge doit être la plus élevée possible pour lui permettre de financer les exigences de sa croissance, notamment les variations positives de ses besoins en fonds de roulement et les investissements en immobilisations physiques opérationnelles.

Pour la période sous étude, l'Excédent Brut d'Exploitation des entreprises publiques se présente comme indiqué dans le tableau ci-dessous.

Tableau : Excédent Brut d'Exploitation des entreprises publiques

ENTREPRISE	2019	2020	2021	Moyenne
1. GECAMINES	-74 856 469	-37 693 766	-85 113 117	- 65 887 784
2. REGIDESO	4 687 245	3 691 295	37 229 094	15 202 545
3. SNEL	150 631 822	135 311 723	230 060 130	172 001 225
4. SCTP	-14 318 276	-23 374 653	-13 784 416	- 17 159 115
5. S.N.C.C.	6 756 322	-18 134 986	9 100 395	- 759 423
6. SONAS	2 261 115	-955 950	821 052	708 739
7. SONAHYDROC	-5 071 370	-1 309 947	-3 528 370	- 3 303 229
8. C.V.M.	-2 982 670	5 676 114	-6 818 261	- 1 374 939
9. R.V.A.	15 280 801	-41 131 100	-86 435 833	- 37 428 711
10. L.M.C.	4 685 780	-844 336	1 242 642	1 694 695
11. SOKIMO	-985 871			- 328 624
12. CADECO	-1 821 288	-1 037 388		- 952 892
13. SCPT				-
14. SCMK-Mn	-4 193 366	-3 471 293	-2 062 568	- 3 242 409
15. SODIMICO	-17 963 876	-12 101 169	-3 421 105	- 11 162 050
19. CONGOAIRWAYS	2 003 374	-4 881 496	-16 412 709	- 6 430 277
20. SAKIMA	-5 048 407	-4 842 373	-4 168 531	- 4 686 437
21. COBIL	4 801 992	-7 441 175	13 126 160	3 495 659
COMINIÈRE	-430 503	14 260	4 896 115	1 493 291
MIBA	-13 574 640	-919 596	-2 662 712	- 5 718 983
TOTAL	49 861 714	-13 445 836	72 067 964	36 161 281

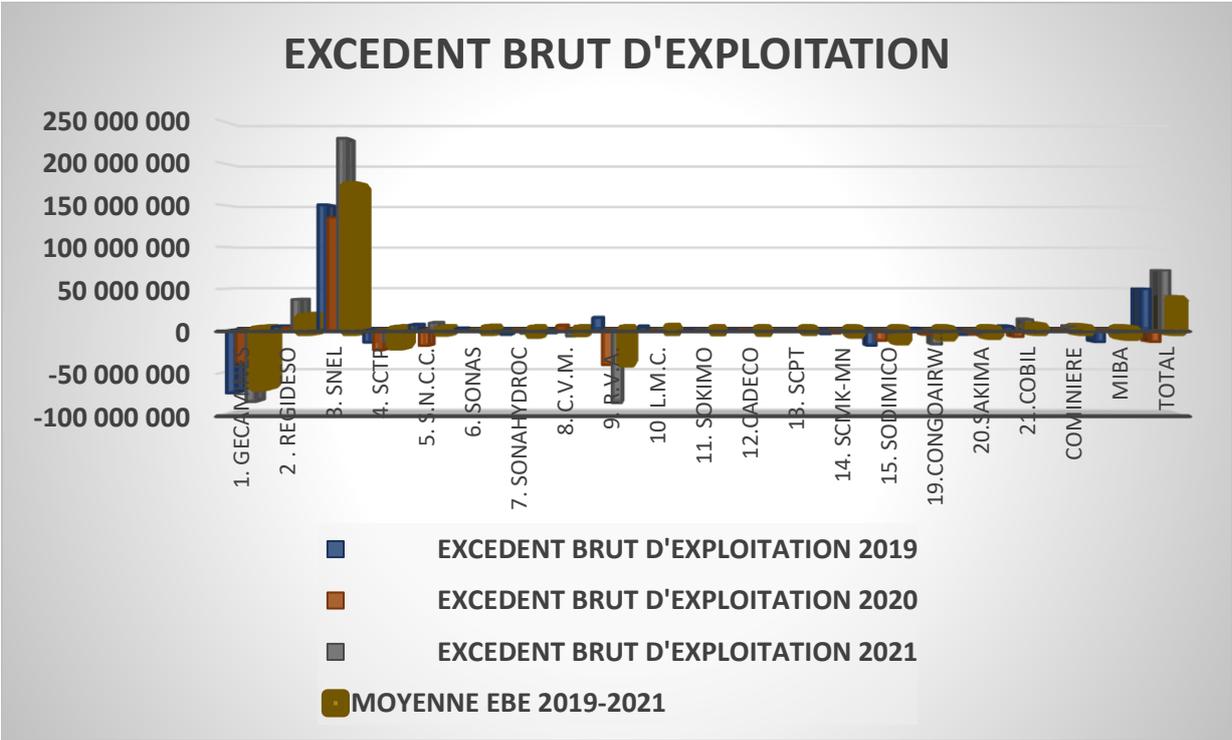
A l'examen de ce tableau, il s'avère que la quasi-totalité des entreprises publiques ont dégagé un EBE négatif au cours des années 2019, 2020 et 2021, même si en termes de cumul, cet indicateur a évolué en dent de scie. En effet, l'on notera que l'EBE cumulé a été positif en 2019 à environ USD 50.000.000, - puis négatif en 2020, en affichant -USD 13.000.000, - pour redevenir positif en 2021 avec USD 72.000.000, -

La moyenne de cet EBE est positive au cours des trois exercices étudiés, soit USD 36.000.000, - Ainsi, l'année 2021 aura été la plus performante pour cet indicateur de rentabilité d'exploitation qui s'est situé au double de la moyenne de la période. Pour des raisons évidentes, notamment les effets dévastateurs de la pandémie à Covid-19, l'année 2020 n'a pas été rentable pour la quasi-totalité des entreprises publiques.

Par ailleurs, il convient de mentionner que globalement, l'EBE dégagé par les entreprises publiques ne représente que 10% de la valeur ajoutée cumulée de 2021 et 6% de la valeur ajoutée sur les trois exercices étudiés. Rapporté au chiffre d'affaires, cet Excédent Brut d'Exploitation cumulé ne représente 3,72 % en 2021 et 2,08 % en moyenne sur la période.

Il s'agit là des marges extrêmement faibles pour justifier d'une exploitation économiquement rentable de nos entreprises publiques. Autrement dit, les entreprises publiques congolaises ne sont pas rentables, la quasi-totalité de la richesse produite par elles est accaparée par le personnel, sinon plus, pour ne rien investir sur fonds propres et ne pas ainsi assurer le financement interne de leur croissance. Par ailleurs, avec un tel tableau, très peu d'entreprises publiques sont éligibles aux financements bancaires traditionnels.

Le graphique ci-dessous illustre bien cette absence de rentabilité d'exploitation de nos entreprises publiques, à l'exception notable de SNEL SA.



5.2.2. LE TAUX DE RENTABILITE D'EXPLOITATION.

Le Taux de Rentabilité d'Exploitation est un indicateur qui met en relief l'importance de l'EBE secrété annuellement par rapport aux Capitaux Investis pour assurer l'exploitation de l'objet social de l'entreprise. Ainsi, l'on ne peut être en présence d'un Taux de Rentabilité d'Exploitation ou Taux de Rentabilité Economique positif que si l'EBE est également positif.

Par Capitaux Investis, il faut entendre la somme des Besoins en Fonds de Roulement d'exploitation, « BFR », et des Immobilisations Nettes en service dont le financement doit être assuré, avant tout concours extérieur, par la marge d'exploitation secrétée par l'activité ordinaire de l'entreprise, autrement dit, par son EBE.

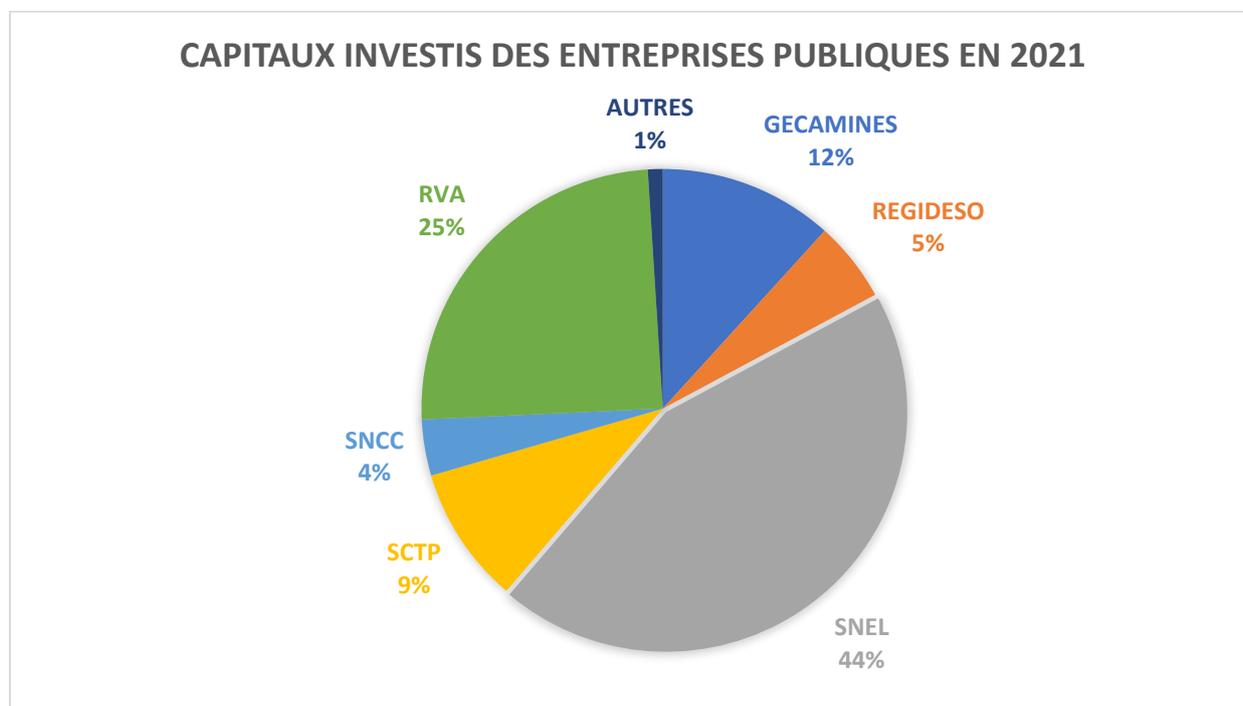
Le tableau des Capitaux Investis des entreprises publiques étudiées se présente comme suit au cours de la période sous analyse :

ENTREPRISES	CAPITAUX INVESTIS			MOYENNE
	2019	2020	2021	
GECAMINES	2 714 384 794	2 648 658 600	2 400 000 342	2 587 681 245,33
REGIDESO	901 161 775	1 014 332 972	1 112 249 059	1 009247935,33
SNEL	9 339 807 766	9 479 533 639	9 049 269 716	9 289 537 040,49
SCTP	2 095 641 284	2 115 916 562	1 899 766 106	2 037 107 984,14
SNCC	890 243 541	850 873 567	775 875 839	838 997 648,85
SONAS	38 891 984	39 769 871	36 383 574	38 348 476,12
SONAHYDROC	38 838 120	36 915 465	32 149 102	35 967 562,42
CVM	6 367 288	10 641 681	4 298 829	7 102 599,08
RVA	227 088 627	2 431 149 002	5 075 420 749	2 577 886 125,71
LMC	6 810 017	3 744 603	9 077 552	6 544 057,32
SOKIMO	20 253 410	ND	ND	6 751 136,55
CADECO	-35 524 572	-40 865 881	ND	- 25 463 484,10
SCPT	ND	ND	ND	ND
SCKM-Mn	3 289 094	1 292 475	-1 552 897	1 009 557,39
SODIMICO	140 830 348	115 608 698	101 606 646	119 348 564,13
CONGOAIRWAYS	51 686 979	58 704 262	18 931 656	43 107 632,40
SAKIMA	21 216 509	14 054 514	8 234 557	14 501 860,00
COBIL	69 383 881	76 795 742	74 308 496	73 496 039,90
COMINIERE	-20 824	-15 723	-3 844 047	- 1 293 531,37
MIBA	156 428 495	138 115 184	26 470 908	107 004 862,39
TOTAL	16 686 778 516	18 995 225 233	20 618 646 187	17 757 635 377

La représentation graphique de cet indicateur d'intensité capitalistique des entreprises publiques montre bien la prééminence de SNEL SA dans ce registre, suivie par RVA SA, SCTP SA et REGIDESO SA, sans oublier SNCC SA, entreprises qui détiennent des actifs d'exploitation

relevant du domaine public, retracés dans leurs comptabilités respectives, à la différence de GECAMINES SA qui opère avec des actifs immobilisés qui lui appartiennent en propre.

Sur représentation graphique, la répartition des capitaux investis des entreprises publiques en 2021 se présente comme illustré dans le diagramme ci-dessous :



En tenant compte de l'Excédent Brut d'Exploitation dégagé par les entreprises publiques tel qu'illustré dans le tableau y relatif tracé supra, les Capitaux Investis desdites entreprises ont généré un **Taux de Rentabilité d'Exploitation global de 0,20 % en moyenne au cours des trois exercices étudiés**, comme relevé ci-dessous. Cette moyenne est influencée par le taux de rentabilité d'exploitation moyen négatif enregistré en 2020, soit $-0,07\%$ contre $+0,30\%$ en 2019 et $+0,35\%$ en 2021.

Dans les détails, on notera que seules SNEL SA et REGIDESO SA ont maintenu un taux de rentabilité d'exploitation positif sur les trois exercices ; toutes les autres ont connu de fortunes diverses dans ce domaine, affichant un taux de Rentabilité d'exploitation moyen négatif dans 15 cas sur les 19 entreprises étudiées.

En conclusion, l'on peut affirmer qu'avec un Taux de Rentabilité d'Exploitation global inférieur à 1 %, sinon négatif, l'Etat-actionnaire n'enregistre pas de retour sur investissement dans ses entreprises publiques.

Tableau : Taux de Rentabilité d'Exploitation des Capitaux Investis

ENTREPRISE	2019	2020	2021	Moyenne
GECAMINES	-2,8%	-1,4%	-3,5%	-2,5%
REGIDESO	0,5%	0,4%	3,3%	1,5%
SNEL	1,6%	1,4%	2,5%	1,9%
SCTP	-0,7%	-1,1%	-0,7%	-0,8%
SNCC	0,8%	-2,1%	1,2%	-0,1%
SONAS	5,8%	-2,4%	2,3%	1,8%
SONAHYDROC	-13,1%	-3,5%	-11,0%	-9,2%
CVM	-46,8%	53,3%	-158,6%	-19,4%
RVA	6,7%	-1,7%	-1,7%	-1,5%
LMC	68,8%	-22,5%	13,7%	25,9%
SOKIMO	-4,9%			-4,9%
CADECO	5,1%	2,5%		3,7%
SCPT				
SCKM-Mn	-127,5%	-268,6%	132,8%	-321,2%
SODIMICO	-12,8%	-10,5%	-3,4%	-9,4%
CONGOAIRWAYS	3,9%	-8,3%	-86,7%	-14,9%
SAKIMA	-23,8%	-34,5%	-50,6%	-32,3%
COBIL	6,9%	-9,7%	17,7%	4,8%
COMINIERE	2067,3%	-90,7%	-127,4%	-115,4%
MIBA	-8,7%	-0,7%	-10,1%	-5,3%
TOTAL	0,30%	-0,07%	0,35%	0,20%



5.3. LE FINANCEMENT DE LA CROISSANCE

5.3.1. LA GESTION DES BESOINS EN FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION.

L'étude réalisée à cette étape consiste à analyser la manière dont les entreprises du Portefeuille ont eu à gérer leurs besoins en fonds de roulement, dont la variation permet d'assurer le passage à la trésorerie provenant des opérations d'exploitation.

L'importance de cette variation est très déterminante pour l'évolution future des cash-flows. En effet, tout l'effort pour la maîtrise du cycle d'exploitation d'une entreprise doit être concentré sur une gestion profitable des décalages de règlement entre ses créances et ses dettes commerciales par rapport au profil de survenance du Chiffre d'Affaires.

Autrement dit, les besoins en fonds de roulement d'exploitation doivent afficher une évolution homothétique par rapport à l'évolution du chiffre d'affaires afin de s'assurer d'une croissance maîtrisée de l'activité de l'entreprise, l'idéal étant d'optimiser l'évolution des Besoins en Fonds de Roulement d'Exploitation par rapport à l'évolution du Chiffre d'Affaires : c'est la notion des Besoins en Fonds de Roulement Normatifs.

Le tableau ci-dessous illustre le niveau des BFR affiché par les entreprises publiques sur la période étudiée, ainsi que leur variation en 2020 et 2021 :

	BESOINS EN FONDS DE ROULEMENT NET			VARIATION DES BFR	
	2019	2020	2021	2020_2019	2021_2020
1. GECAMINES	-163 866 668	-219 628 288	-459 034 584	-55 761 620	-239 406 296
2. REGIDESO	56 205 673	-6 684 419	36 777 962	-62 890 092	43 462 381
3. SNEL	623 484 298	569 107 325	379 259 675	-54 376 973	-189 847 650
4. SCTP	-117 429 408	-134 497 835	-166 598 948	-17 068 427	-32 101 113
5. S.N.C.C.	-211 235 301	-192 906 815	-270 804 272	18 328 486	-77 897 457
6. SONAS	-22 987 857	-20 418 350	-2 459 712	2 569 507	17 958 638
7. SONAHYDROC	-16 759 905	-17 489 791	53 138 951	-729 886	70 628 742
8. C.V.M.	-17 899 581	-15 924 144	95 769 029	1 975 437	111 693 173
9. R.V.A.	18 429 513	-88 302 131	-238 840 227	-106 731 644	-150 538 096
10. L.M.C.	-9 525 911	-853 667	-99 696	8 672 244	753 971
14. SCMK-Mn	-13 940 630	-17 594 866	-19 215 693	-3 654 236	-1 620 827
15. SODIMICO	-97 484 178	-102 476 440	-98 734 344	-4 992 262	3 742 096
19. CONGOAIRWAYS	-11 873 369	-9 467 350	-57 006 255	2 406 019	-47 538 905
20. SAKIMA	-8 132 198	-13 535 658	-17 625 449	-5 403 460	-4 089 791
21. COBIL	13 954 740	3 865 686	4 222 597	-10 089 054	356 911
22. COMINIÈRE SA	-3 181 338	-2 830 239	-1 551 754	351 099	1 278 485
23. MIBA SA	-203 545 866	-200 922 526	-200 115 330	2 623 340	807 196
TOTAL	-259 620 287	-481 335 376	-962 918 050	-221 715 089	-481 582 674

Il s'observe de ce tableau que le cumul des BFR annuels dégagés par les entreprises publiques est demeuré négatif et en baisse constante d'un exercice à l'autre, passant de – USD 259 620 287 en 2019, à – USD 481 335 376 en 2020 et – USD 962 918 050 en 2021, suggérant que ces entreprises n'auraient pas eu des besoins de financement de leurs cycles d'exploitation à court terme, bien au contraire !

Une telle appréciation ne saurait être validée qu'à l'aune du comportement des composantes des BFR, à savoir les BFR liés au cycle d'exploitation d'une part, et, d'autre part, ceux qui n'y sont pas liés, c'est-à-dire, acycliques.

Les BFR cycliques de nos entreprises publiques sont généralement positifs, mettant en évidence, d'une part, la quasi-absence, sinon l'insuffisance de crédits fournisseurs (les entreprises congolaises étant le plus souvent contraintes au règlement comptant de leurs commandes) et, d'autre part, les difficultés de recouvrement des factures desdites entreprises, surtout sur l'Etat-client, pour celles qui ont des missions de service public dans leurs activités, cas de SNEL SA, REGIDESO SA, SNCC SA, SCTP SA.

En revanche, les BFR acycliques expliquent largement le caractère négatif des BFR totaux des entreprises publiques, dès lors que leurs passifs à court terme non bancaires sont constitués d'importantes et chroniques dettes financières, fiscales, et sociales qui, mathématiquement, se comportent en « ressources » de gestion, alors qu'elles (dettes) pourraient être plutôt synonymes d'une potentielle insolvabilité face aux échéances de leur apurement, normalement de court terme.

Sur le plan global et au regard du Chiffre d'affaires annuel cumulé, on notera que les BFR des entreprises publiques étudiées sont établis dans les proportions que voici :

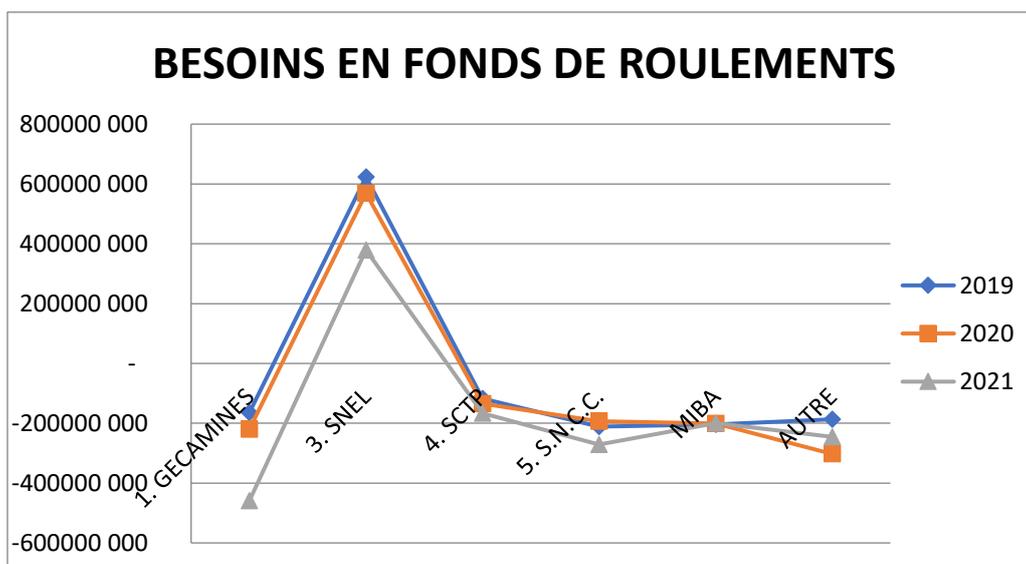
Éléments/Année	2019	2020	2021
BFR GLOBAL	- 259 620 287	- 481 335 376	- 962 918 050
CHIFFRES D'AFF. TOTAL	1 638 426 136	1 645 675 479	1 935 977 688
BFR/CA X100	- 15,8 %	- 29,4%	- 49,7 %
BFR en N/J CA	- 57 jours	- 105 jours	- 179 jours

Ainsi qu'on peut le constater, les BFR globaux des entreprises publiques sous étude illustrent bien les difficultés qu'éprouvent ces dernières à respecter les délais normaux de règlement de leurs engagements financiers à court terme, passant de près de deux mois en 2019, à près de quatre mois en 2020 et à six mois de chiffre d'affaires en 2021, contrairement aux délais normaux du crédit commercial qui se situe entre 30 et 90 jours maximum.

Sur le plan individuel, on notera que quatre entreprises structurantes ont enregistré des BFR totaux négatifs au cours de l'exercice 2021 ; il s'agit de :

- GECAMINES SA : USD -459 034 584 ;
- SCTP SA : USD -166 598 948 ;
- SNCC SA : USD - 270 804 272 ; et
- RVA SA : USD - 238 840 227.

Le graphique ci-dessous illustre le comportement des BFR des entreprises publiques de 2019 à 2021.



S'agissant particulièrement de la variation des BFR, on retiendra le même caractère négatif et la même tendance à la baisse entre 2019 et 2021 que pour les BFR, ce qui suggère une meilleure disposition à insuffler des cash flows positifs en conclusion du cycle d'exploitation de nos entreprises publiques et partant, leur capacité à couvrir, pour tout ou partie, le financement de leurs investissements en immobilisations physiques à partir de ces ressources internes. C'est ici qu'intervient l'étude de l'Excédent de Trésorerie d'Exploitation « ETE » qui est cette marge de trésorerie issue de la prise en charge de la variation des BFR annuels par l'Excédent Brut d'Exploitation.

5.3.2. L'EXCEDENT DE TRESORERIE D'EXPLOITATION « ETE »

L'étude de cet indicateur est très importante car il (l'indicateur) se situe au carrefour du cycle d'exploitation et de celui de l'investissement sur financement interne, pour l'acquisition des immobilisations physiques par lesquelles se traduit la croissance auto-entretenu de l'entreprise.

Le tableau ci-dessous indique le comportement individuel et global de l'ETE dégagé par les entreprises publiques étudiées au cours de la période sous revue :

	VARIATION DES BFR		EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION			EXCEDENT DE TRESO EXPL	
	2020_2019	2021_2020	2019	2020	2021	2020	2021
1. GECAMINES	-55 761 620	-239 406 296	-210 123 375	-108 105 048	19 778 008	-52 343 428	259 184 304
2. REGIDESO	-62 890 092	43 462 381	-24 144 035	119 095 765	-50 146 800	181 985 857	-93 609 181
3. SNEL	-54 376 973	-189 847 650	238 320 281	677 861 271	758 954 975	732 238 244	948 802 625
4. SCTP	-17 068 427	-32 101 113	-106 284 114	-100 360 981	-102 396 722	-83 292 554	-70 295 609
5. S.N.C.C.	18 328 486	-77 897 457	-147 076 593	-229 563 787	-115 009 358	-247 892 273	-37 111 901
6. SONAS	2 569 507	17 958 638	-30 017 660	-25 557 364	-38 376 988	-28 126 871	-56 335 626
7. SONAHYDROC	-729 886	70 628 742	-81 816 730	-16 030 019	-88 118 533	-15 300 133	-158 747 275

8. C.V.M.	1 975 437	111 693 173	-121 424 453	-19 875 018	-127 617 317	-21 850 455	-239 310 490
9. R.V.A.	-106 731 644	-150 538 096	-121 477 331	125 161 157	62 235 965	231 892 801	212 774 061
10. L.M.C.	8 672 244	753 971	-7 384 563	-18 198 155	-1 607 638	-26 870 399	-2 361 609
14. SCMK-Mn	-3 654 236	-1 620 827	5 402 241	-10 286 394	-15 974 039	-6 632 158	-14 353 212
15. SODIMICO	-4 992 262	3 742 096	32 388 424	-92 491 916	-106 218 536	-87 499 654	-109 960 632
19. CONGOAIRWAYS	2 406 019	-47 538 905	-7 908 833	-14 279 388	38 071 555	-16 685 407	85 610 460
20. SAKIMA	-5 403 460	-4 089 791	341 559	-2 728 738	-9 445 867	2 674 722	-5 356 076
21. COBIL	-10 089 054	356 911	-20 736 338	24 043 794	3 508 775	34 132 848	3 151 864
22. COMINIÈRE SA	351 099	1 278 485	1 551 754	-3 532 437	-4 108 724	-3 883 536	-5 387 209
23. MIBA SA	2 623 340	807 196	-16 177 112	-206 169 206	-201 729 722	-208 792 546	-202 536 918
TOTAL	-221 715 089	-481 582 674	-616 566 877	-37 905 198	247 298	183 809 891	481 829 972

Il s'observe de ce tableau que les entreprises publiques ont dégagé globalement un ETE positif en 2020 et 2021 justifié essentiellement par le caractère négatif de la variation de leurs BFR sur la période analysée.

Dans ce registre, force est de remarquer la prépondérance de SNEL SA qui affiche l'ETE le plus élevé, soit USD 948 802 625,- en 2021, représentant plus du double de la valeur totale de cet indicateur pour l'ensemble d'entreprises concernées, du fait essentiellement de la bonne tenue de sa marge brute d'exploitation avant impôt, charges financières et dotation aux amortissements et provisions, à la clôture de chacun des exercices étudiés.

Le bon comportement de l'ETE est aussi observé, en 2021, dans le chef de deux autres entreprises structurantes que sont GECAMINES SA, avec un ETE de + USD 259 184 304,- et RVA SA qui a affiché un ETE de + USD 212 774 061.

Quant au reste d'entreprises, elles ont conclu leurs exercices sociaux 2019 à 2021 par un ETE négatif, traduisant la faiblesse, sinon le caractère structurellement négatif de leurs Excédents Brut d'Exploitation comme mentionné supra.

5.3.3. LES INVESTISSEMENTS EN IMMOBILISATIONS PHYSIQUES DES ENTREPRISES PUBLIQUES.

Sous cette section, il est fait mention du financement des investissements en actifs corporels immobilisés réalisés par les entreprises publiques en 2021, qu'il s'agisse de décaissements pour les acquisitions de l'exercice ou de quotités de décaissements incombant dans l'année pour les investissements à réalisation pluriannuelle.

L'intérêt de cette analyse est de faire le lien entre l'Excédent de Trésorerie d'Exploitation, « ETE », et le volume d'investissements réalisés au moyen de cette marge de trésorerie d'exploitation après financement des BFR d'une part, en vue de dégager le solde de trésorerie résultant des opérations internes de l'entreprise en exploitation et en investissement (le « DAFIC ») et, d'autre part, de déterminer le Taux d'Investissement annuel, c'est-à-dire la quotité

d'immobilisations acquises dans l'année par rapport à la valeur ajoutée (richesse brute) secrétée par l'activité ordinaire de l'entreprise, comme illustré dans le tableau ci-dessous :

Tableau..... : Disponible Après Financement Interne de la Croissance « DAFIC »

	EXCEDENT DE TRESO EXPL		INVESTISSEMENTS EN IMMO PHYSIQUES		DAFIC		TAUX D'INVEST ANNUEL	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021
1. GECAMINES	-52 343 428	259 184 304	156 387 831	14 244 714	-208 731 259	244 939 590	301,1%	42,5%
2. REGIDESO	181 985 857	-93 609 181	73 467 203	58 756 466	108 518 654	-152 365 647	111,8%	62,6%
3. SNEL	732 238 244	948 802 625	66 121 932	4 846 528	666 116 312	943 956 097	22,7%	1,3%
4. SCTP	-83 292 554	-70 295 609	150 551	0	-83 443 105	-70 295 609	0,4%	0,0%
5. S.N.C.C.	-247 892 273	-37 111 901	8 713 121	1 692 743	-256 605 394	-38 804 644	67,0%	3,9%
6. SONAS	-28 126 871	-56 335 626	546 831	277 926	-28 673 702	-56 613 552	1,9%	0,9%
7. SONAHYDROC	-15 300 133	-158 747 275	1 992	578 556	-15 302 125	-159 325 831	0,1%	8,3%
8. C.V.M.	-21 850 455	-239 310 490	8 496 854	1 920 544	-30 347 309	-241 231 034	34,9%	20,9%
9. R.V.A.	231 892 801	212 774 061	10 957 486	52 846 122	220 935 315	159 927 939	36,0%	-532,2%
10. L.M.C.	-26 870 399	-2 361 609	534 224	1 450 342	-27 404 623	-3 811 951	13,3%	10,6%
14. SCMK-Mn	-6 632 158	-14 353 212	31 218	103 644	-6 663 376	-14 456 856	-2,1%	-28,2%
15. SODIMICO	-87 499 654	-109 960 632	128 366	46 859 872	-87 628 020	-156 820 504	-1,4%	-22220,4%
19. CONGOAIRWAYS	-16 685 407	85 610 460	2 614 793	2 621 760	-19 300 200	82 988 700	25,3%	-64,1%
20. SAKIMA	2 674 722	-5 356 076	21 000	74 943	2 653 722	-5 431 019	-0,6%	-2,9%
21. COBIL	34 132 848	3 151 864	46 462 943	22 809 054	-12 330 095	-19 657 190	1926,0%	93,9%
22. COMINIÈRE SA	-3 883 536	-5 387 209	50 153	13 647	-3 933 689	-5 400 856	9,3%	0,2%
23. MIBA SA	-208 792 546	-202 536 918	0	0	-208 792 546	-202 536 918	0,0%	0,0%
TOTAL	183 809 891	481 829 972	374 686 499	209 096 861	-190 876 608	272 733 111	66,7%	30,0%

Il s'observe à l'examen de ce tableau ce qui suit :

- les investissements réalisés par les entreprises publiques accusent globalement un repli de 44,1 % en 2021 par rapport à leur niveau de 2020, tendance influencée par les faibles investissements de GECAMINES SA, REGIDESO SA, SNEL SA et SNCC SA par rapport à 2020. Quant à COBIL SA, l'on notera que ses investissements ont été financés par les emprunts contractés dans le cadre de son plan stratégique 2018-2021
- en revanche, le Solde des opérations économiques des entreprises publiques en 2021, le « DAFIC », a été positif, en nette amélioration par rapport à son niveau négatif de 2020, comportement justifié essentiellement par la faiblesse des investissements de SNEL SA en 2021, soit USD 4.846.528, - alors que cette société disposait d'une marge nette de trésorerie d'exploitation de plus d'USD 940.000.000, -
- Les investissements en immobilisations physiques réalisés par les entreprises publiques étudiées ont représenté 30 % de leur valeur ajoutée globale de l'exercice 2021 contre

66,7 % en 2020, tendance expliquée par la modicité des investissements face à une augmentation de plus de 123 % de la valeur ajoutée.

On en retiendra que les entreprises publiques investissent très peu, n'assurant pas de ce fait la qualité et la continuité de leur exploitation, lorsqu'on sait que leur outil de production, en particulier leurs usines et autres équipements accusent un taux de vétusté situé entre 75 et 85 % de la valeur des immobilisations brutes en service.

5.3.4. RESULTAT NET DE FIN D'EXERCICE 2019-2021

ENTREPRISES	RESULTAT NET			MOYENNE
	2019	2020	2021	
GECAMINES	-140 291 076	-160 906 647	-158 508 037	- 153 235 253
REGIDESO	-36 719 430	-41 316 115	5 158 410	- 24 292 378
SNEL	-93 366 503	-251 103 252	-123 610 040	- 156 026 598
SCTP	-79 524 986	-112 244 323	-101 024 020	- 97 597 776
SNCC	-91 298 825	-118 286 327	-19 282 972	- 76 289 375
SONAS	-4 391 094	-2 876 277	-2 265 127	- 3 177 499
SONAHYDROC	-2 821 736	-961 786	-11 747 172	- 5 176 898
CVM	-8 904 701	-3 364 739	-3 105 254	- 5 124 898
RVA	-26 903 906	-122 393 660	-192 004 655	- 113 767 407
LMC	563 897	14 395	722 688	433 660
SOKIMO	-3 622 252	0	0	- 1 207 417
CADECO	-4 353 610	-2 775 416	0	- 2 376 342
SCPT	0	0	0	-
SCKM-Mn	-4 977 334	-4 694 231	-2 920 747	- 4 197 437
SODIMICO	-201 468 981	-18 709 432	-5 464 024	- 75 214 146
CONGOAIRWAYS	-8 771 732	-12 465 521	-48 257 575	- 23 164 943
SAKIMA	-6 849 437	-6 707 723	-6 075 195	- 6 544 118
COBIL	-3 317 516	-3 413 530	-3 416 078	- 3 382 374
COMINIÈRE	-949 557	-332 767	4 073 141	930 272
MIBA	-22 411 089	-10 391 828	-12 275 346	- 15 026 088
TOTAL	-740 379 870	-872 929 177	-680 002 003	- 764 437 016

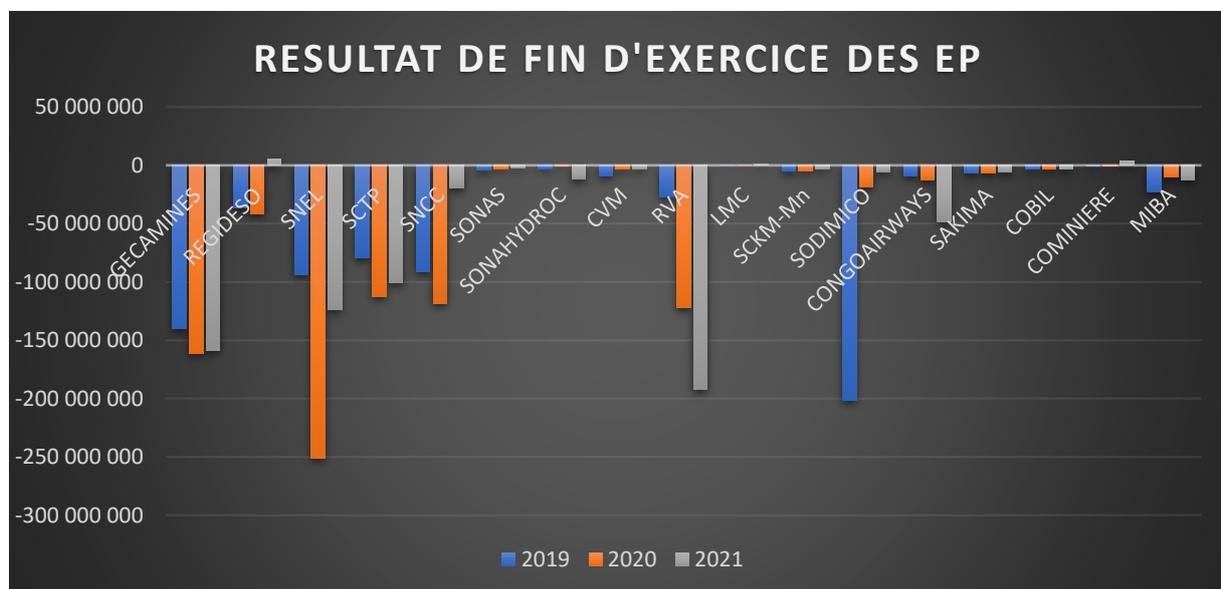
Au cours de la période sous examen, les entreprises publiques ne sont pas parvenues à dégager des résultats nets de fin d'exercice positifs suite, notamment, à l'importance des charges d'activités ordinaires, en particulier les charges du personnel qui demeurent excessives par rapport au volume d'affaires réalisées, mais aussi à cause des charges externes, principalement les dotations aux amortissements et les dotations aux provisions qui soulignent l'état de vétusté avancée des équipements et des unités de production en service ainsi que la mauvaise qualité du portefeuille créances qu'elles détiennent.

Ainsi, on s'aperçoit que chaque exercice de la période s'est soldé par des résultats nets cumulés négatifs dont la moyenne sur les 3 ans se situe autour de - USD 764.000.000, - le fond ayant été enregistré en 2020 qui a affiché une perte nette globale cumulée de plus de - USD 870.000.000, -, marquant ainsi l'incidence négative que la pandémie à Covid-19 a exercé sur l'exploitation des activités des entreprises publiques.

Toutefois, il est bon de souligner seules trois sociétés ont réalisé un résultat net positif en 2021 ; il s'agit de :

- REGIDESO SA ;
- LMC SA ; et
- COMINIÈRE SA.

Graphique : Résultat net de l'exercice 2019-2021



5.4. ANALYSE DE LA STRUCTURE FINANCIERE DES ENTREPRISES PUBLIQUES

La partie qui précède a été consacrée aux opérations économiques des entreprises publiques comprenant les opérations d'exploitation et les opérations d'investissement avec deux indicateurs essentiels :

- Le taux de marge brute d'exploitation ;
- Le taux de la trésorerie d'exploitation disponible pour l'entreprise.

Cette partie du diagnostic financier stratégique portera sur les opérations de financement.

La structure financière des entreprises publiques dépend principalement des contraintes technico-économiques liées à la nature des activités développées et des décisions stratégiques prises en matière d'investissement et de financement.

L'approche retenue est celle centrée sur la solvabilité, le risque d'illiquidité et l'équilibre financier appréciés à travers la capacité des entreprises à couvrir leurs engagements exigibles respectifs par leurs actifs liquides.

5.4.1. DES CAPITAUX PERMANENTS

L'analyse de l'adéquation de la structure financière à terme des actifs et des passifs repose sur un indicateur de solvabilité, le fonds de roulement net, et des ratios d'endettement.

a. CAPITAUX PROPRES

ENTREPRISE	CAPITAUX PROPRES			MOYENNE
	2019	2020	2021	
1. GECAMINES	2 055 645 308	1 839 853 894	1 682 801 745	1 859 433 649
2. REGIDESO	1 163 600 928	1 233 646 569	1 252 228 084	1 216 491 860
3. SNEL	7 018 552 254	7 167 267 518	6 873 898 334	7 019 906 036
4. SCTP	1 938 217 216	1 949 666 158	1 742 674 600	1 876 852 658
5. S.N.C.C.	738 533 034	694 028 664	648 461 783	693 674 493
6. SONAS	19 036 270	24 137 914	22 946 465	22 040 216
7. SONAHYDROC	32 331 512	34 189 843	21 860 350	29 460 568
8. C.V.M.	-2 151 013	-853 667	-2 451 619	- 1 818 766
9. R.V.A.	9 071 574	2 166 222 861	2 069 084 832	1 414 793 089
10. L.M.C.	3 810 257	3 404 144	9 019 123	5 411 175
11. SOKIMO	-9 853 160	0	0	- 3 284 387
12. CADECO	3 411 584	1 900 563	0	1 770 715
13. SCPT	0	0	0	-
14. SCMK-Mn	2 134 121	-705 001	-3 356 788	- 642 556
15. SODIMICO	125 849 539	100 985 424	89 731 934	105 522 299
19. CONGOAIRWAYS	42 132 186	49 049 391	240 948	30 474 175
20. SAKIMA	20 392 949	13 685 226	7 610 031	13 896 069
21. COBIL	41 040 885	38 264 941	42 178 547	40 494 791
COMINIÈRE SA	9 714 827	8 309 911	11 277 950	9 767 563
MIBA	41 927 108	31 634 055	19 323 785	30 961 649
TOTAL	13 253 397 381	15 354 688 408	14 487 530 104	14 365 205 298

Les capitaux propres des entreprises publiques ont connu en moyenne une baisse par rapport à celle dégagée lors de l'étude des exercices 2016 à 2018. Cela est consécutive aux pertes réalisées pour la quasi-majorité des sociétés publiques impactant de manière très significative les capitaux propres.

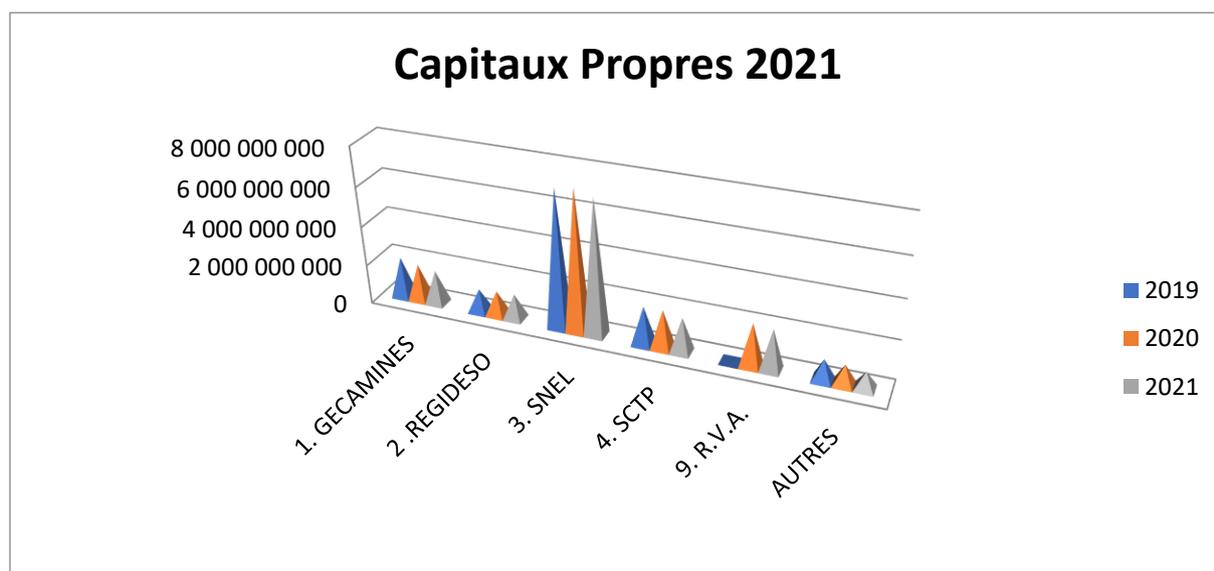
Certaines entreprises affichent des capitaux propres négatifs et nécessitent qu'un accompagnement soit effectué par le Conseil Supérieur du Portefeuille afin de préparer des rapports circonstanciés quant à ce, et permettre à celles-ci de reconstituer leur capital social selon les dispositions légales et statutaires en la matière.

Néanmoins, les mêmes entreprises détiennent des capitaux propres positifs malgré des résultats déficitaires dégagés. Il s'agit de :

- SNEL SA
- SCTP SA
- GECAMINES SA
- REGIDESO SA
- RVA SA

Le cas de la RVA nécessite que soit bien analysé ses états financiers clos au 31/12/2021 en ce qui concerne le traitement relatif aux biens concédés par l'Etat Puissance Publique à l'entreprise.

Graphique : Capitaux Propres



5.4.2. DETTES A LONG ET MOYEN TERMES

ENTREPRISE	DLMT			MOYENNE
	2019	2020	2021	
1. GECAMINES	491 279 527	490 214 007	463 595 597	481 696 377
2. REGIDESO	12 385 887	12 298 112	11 344 320	12 009 440
3. SNEL	2 152 493 980	2 148 662 225	2 097 829 968	2 132 995 391
4. SCTP	38 395 715	61 619 790	51 306 789	50 440 765
5. S.N.C.C.	2 190 027	1 394 376	1 399 631	1 661 345
6. SONAS	3 535 678	4 637 337	3 893 928	4 022 314
7. SONAHYDROC	646 017	652 681	6 529 884	2 609 527
8. C.V.M.	2 267 769	7 040 403	527 340	3 278 504
9. R.V.A.	94 894 456	102 990 219	94 054 012	97 312 896
10. L.M.C.	123 253	166 907	2 702 572	997 578
11. SOKIMO	25 037 698	0	0	8 345 899

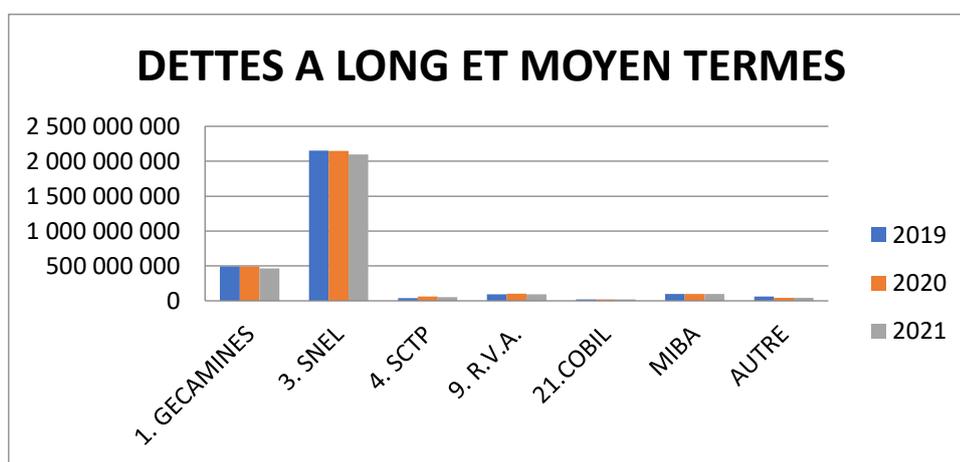
12. CADECO	78 148	79 056	0	52 401
13. SCPT	0	0	0	-
14. SCMK-Mn	838 151	878 597	897 040	871 263
15. SODIMICO	11 907 655	11 375 114	9 812 888	11 031 885
19. CONGOAIRWAYS	1 897 974	3 720 726	5 617 353	3 745 351
20. SAKIMA	962 752	962 752	962 752	962 752
21. COBIL	19 008 999	21 667 675	18 462 778	19 713 151
COMINIÈRE SA	0	0	0	-
MIBA	98 797 352	99 334 446	99 871 836	99 334 545
TOTAL	2 956 741 036	2 967 694 424	2 868 808 687	2 931 081 383

Les dettes à long et moyen termes sont restées stables sur la période sous examen. En effet, la moyenne des dettes contractées se sont chiffrées à USD 2 931 081 383 avec une baisse observée en 2021 dont le montant a atteint 2 868 808 687 USD contre 2 967 694 424 USD en 2020.

Il faut noter que la crise sanitaire a permis à certaines entreprises de bénéficier des lignes de crédit à moyen terme pour faire face aux engagements réciproques.

SNEL SA constitue la seule société dont la dette à LMT représente plus de 95% du total des dettes contractées par les entreprises publiques. Elle est suivie de la GECAMINES et la MIBA et la RVA respectivement pour USD 2 132 995 391, 481 696 377 USD, USD 99 334 545 et USD 97 312 896.

Graphique : Dettes à long et Moyen Termes



5.4.3. INDEPENDANCE FINANCIERE.

ENTREPRISE	AUTONOMIE FINANCIERE		
	2019	2020	2021
1. GECAMINES	0,24	0,27	0,28
2. REGIDESO	0,01	0,01	0,01
3. SNEL	0,31	0,30	0,31
4. SCTP	0,02	0,03	0,03
5. S.N.C.C.	0,00	0,00	0,00
6. SONAS	0,19	0,19	0,17
7. SONAHYDROC	0,02	0,02	0,30
8. C.V.M.	- 1,05	- 8,25	- 0,22
9. R.V.A.	10,46	0,05	0,05
10. L.M.C.	0,03	0,05	0,30
11. SOKIMO	- 2,54	-	-
12. CADECO	0,02	0,04	-
13. SCPT	-	-	-
14. SCMK-Mn	0,39	- 1,25	- 0,27
15. SODIMICO	0,09	0,11	0,11
19. CONGOAIRWAYS	0,05	0,08	23,31
20. SAKIMA	0,05	0,07	0,13
21. COBIL	0,46	0,57	0,44
22. COMINIÈRE SA	-	-	-
23. MIBA SA	2,36	3,14	5,17
TOTAL	0,22	0,19	0,20

Une dégradation du ratio de l'autonomie financière est constatée, malgré sa stabilité sur les trois exercices considérés. Il reste néanmoins très faible et cela à la suite de la détérioration des capitaux propres des entreprises publiques. Une moyenne de 0,20% est observée pour la période sous revue.

5.4.4. DES IMMOBILISATIONS NETTES

ENTREPRISE	IMMOBILISATIONS NETTES			MOYENNE
	2019	2020	2021	
1. GECAMINES	2 895 983 402	3 007 897 346	2 815 555 301	2 906 478 683
2. REGIDESO	1 210 749 235	1 276 440 996	1 250 938 478	1 246 042 903
3. SNEL	8 506 425 236	8 703 949 578	8 354 148 346	8 521 507 720
4. SCTP	2 216 756 921	2 251 477 381	2 066 864 451	2 178 366 251
5. S.N.C.C.	1 274 943 347	1 089 839 784	1 067 742 278	1 144 175 137
6. SONAS	57 618 369	61 671 109	59 317 764	59 535 747
7. SONAHYDROC	55 720 058	54 309 472	57 068 012	55 699 180

8. C.V.M.	25 050 261	28 765 604	23 731 145	25 849 003
9. R.V.A.	180 672 828	2 479 180 572	2 523 456 402	1 727 769 934
10. L.M.C.	14 951 133	13 492 399	19 205 954	15 883 162
11. SOKIMO	83 122 657	-	-	27 707 552
12. CADECO	41 872 789	41 730 361	-	27 867 717
13. SCPT	-	-	-	-
14. SCM-K-Mn	12 075 613	12 138 810	11 353 704	11 856 042
15. SODIMICO	203 954 314	183 383 322	165 890 742	184 409 459
19. CONGOAIRWAYS	64 395 053	65 658 891	70 773 389	66 942 445
20. SAKIMA	29 348 707	27 590 172	25 856 673	27 598 517
21. COBIL	51 482 677	76 986 532	77 155 066	68 541 425
22. COMINIÈRE	12 875 341	11 124 427	11 277 950	11 759 239
23. MIBA	359 974 361	347 472 498	335 488 063	347 644 974
TOTAL	17 297 972 301	19 733 109 255	18 935 823 719	18 655 635 092

Les actifs immobilisés corporels qui sont utilisés dans l'exploitation des entreprises publiques connaissent une évolution en dents de scie. En effet, 17 297 972 301 USD ont été employés en 2019 contre 19 733 109 255 USD en 2020 et 18 935 823 719 USD en 2021.

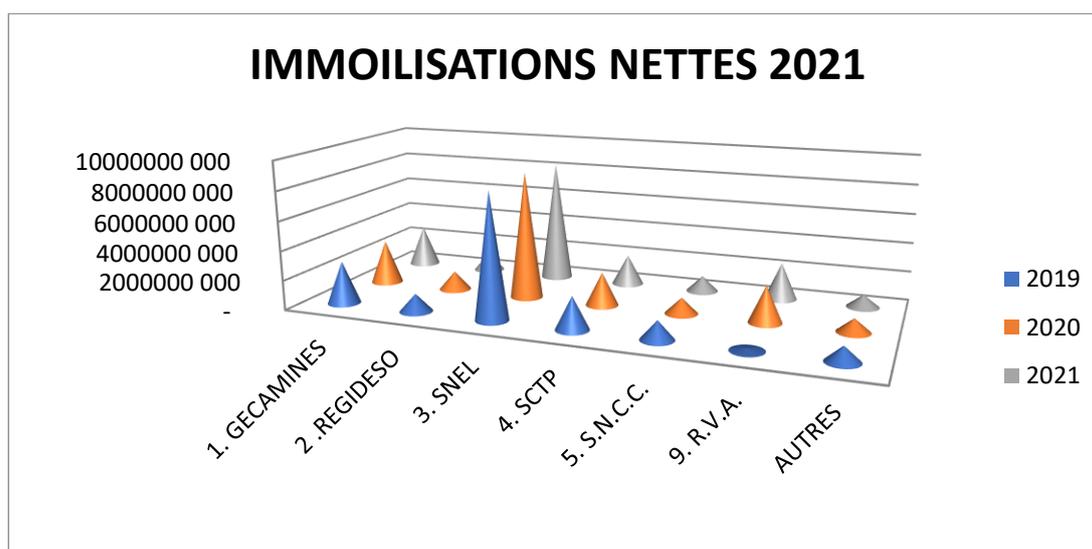
La régression observée provient de l'état actuel des actifs immobilisés corporels dont le taux de vétusté est très significatif.

Avec la clarification du statut juridique des actifs du domaine public de l'Etat mis à la disposition de certaines entreprises publiques pour l'intérêt général de la société, ce ratio pourrait connaître une amélioration dans les années à venir et permettre aux entreprises publiques d'être plus compétitives.

La configuration en termes d'importance reste la même que lors de l'étude faite à fin 2018, avec :

- SNEL SA
- GECAMINES SA
- SCTP SA
- REGIDESO SA
- SNCC SA

GRAPHIQUE : DES IMMOBILISATIONS NETTES



5.4.5. FONDS DE ROULEMENT NET

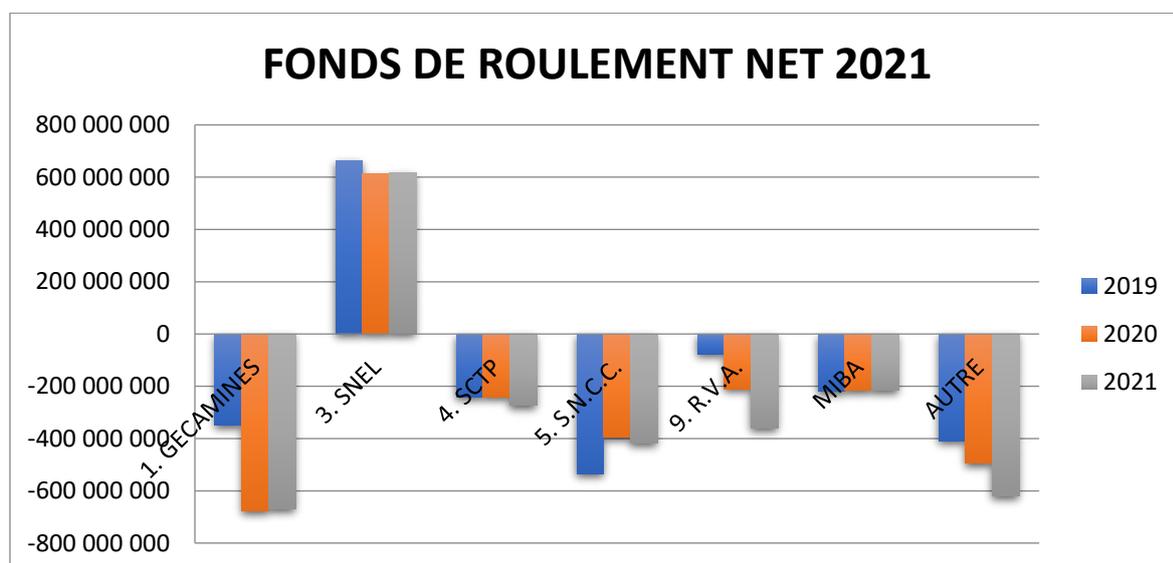
ENTREPRISE	FONDS DE ROULEMENT NET "FRN"			MOYENNE
	2019	2020	2021	
1. GECAMINES	-349 058 567	-677 829 445	-669 157 959	- 565 348 657
2. REGIDESO	-34 762 420	-30 496 315	12 633 927	- 17 541 603
3. SNEL	664 620 998	611 980 165	617 579 956	631 393 707
4. SCTP	-240 143 990	-240 191 433	-272 883 062	- 251 072 828
5. S.N.C.C.	-534 220 286	-394 416 745	-417 880 865	- 448 839 299
6. SONAS	-35 046 421	-32 895 858	-32 477 372	- 33 473 217
7. SONAHYDROC	-22 742 529	-19 466 948	-28 677 779	- 23 629 085
8. C.V.M.	-24 933 505	-22 578 868	-25 655 424	- 24 389 265
9. R.V.A.	-76 706 798	-209 967 492	-360 317 558	- 215 663 949
10. L.M.C.	-11 017 623	-9 921 348	-7 484 259	- 9 474 410
11. SOKIMO	-67 938 119	0	0	- 22 646 040
12. CADECO	-38 383 057	-39 750 743	0	- 26 044 600
13. SCPT	0	0	0	-
14. SCMK-Mn	-9 103 341	-11 965 214	-13 813 452	- 11 627 335
15. SODIMICO	-66 197 120	-71 022 784	-66 345 920	- 67 855 275
19. CONGOAIRWAYS	-20 364 893	-12 888 775	-64 915 088	- 32 722 918
20. SAKIMA	-7 993 006	-12 942 194	-17 283 890	- 12 739 697
21. COBIL	8 567 207	-17 053 915	-16 513 741	- 8 333 483
22. COMINIÈRE	-3 160 514	-2 814 516	0	- 1 991 676
23. MIBA	-219 249 901	-216 503 997	-216 292 442	- 217 348 780
TOTAL	-1 087 833 884	-1 410 726 423	-1 579 484 927	- 1 359 348 412

L'équilibre financier de l'analyse patrimoniale est défini par la contrainte de solvabilité qui s'impose à toute entreprise. Son appréciation repose sur la confrontation entre la liquidité des actifs et l'exigibilité des engagements mises en évidence par la structure à terme du bilan financier.

La couverture des engagements exigibles par les actifs liquides est appréciée par le fonds de roulement net global. Cet indicateur constitue le principal critère financier de décision d'octroi des crédits bancaires à court terme et de jugement de la santé financière des entreprises.

Il est remarqué que tout au long de l'étude, le fonds de roulement net global est resté négatif. Ceci démontre le non-respect des principes édictés en matière de l'équilibre financier. Seules SNEL SA a pu dégager un FRN positif, suivie de REGIDESO SA à fin 2021.

Graphique : Fonds de Roulement Net



5.4.6. LA TRESORERIE NETTE CUMULEE

ENTREPRISE	TRESORERIE NETTE CUMULEE			MOYENNE
	2019	2020	2021	
1. GECAMINES	- 185 191 899	- 458 201 157	- 210 123 375	- 284 505 477
2. REGIDESO	- 90 968 093	- 23 811 896	- 24 144 035	- 46 308 008
3. SNEL	41 136 700	42 872 840	238 320 281	107 443 274
4. SCTP	- 122 714 582	- 105 693 598	- 106 284 114	- 111 564 098
5. S.N.C.C.	- 322 984 985	- 201 509 930	- 147 076 593	- 223 857 169
6. SONAS	- 12 058 564	- 12 477 508	- 30 017 660	- 18 184 577
7. SONAHYDROC	- 5 982 624	- 1 977 157	- 81 816 730	- 29 925 504
8. C.V.M.	- 7 033 924	- 6 654 724	- 121 424 453	- 45 037 700

9. R.V.A.	- 95 136 311	- 121 665 361	- 121 477 331	- 112 759 668
10. L.M.C.	- 1 491 712	- 9 067 681	- 7 384 563	- 5 981 319
11. SOKIMO	- 2 128 156	-	-	- 709 385
12. CADECO	- 30 360 717	- 28 974 873	-	- 19 778 530
13. SCPT	-	-	-	-
14. SCMK-Mn	4 837 289	5 629 652	5 402 241	5 289 727
15. SODIMICO	31 287 058	31 453 656	32 388 424	31 709 713
19. CONGOAIRWAYS	- 8 491 524	- 3 421 425	- 7 908 833	- 6 607 261
20. SAKIMA	139 192	593 464	341 559	358 072
21. COBIL	- 5 387 533	- 20 919 601	- 20 736 338	- 15 681 157
22. COMINIÈRE SA	20 824	15 723	1 551 754	529 434
23. MIBA SA	- 15 704 035	- 15 581 471	- 16 177 112	- 15 820 873
TOTAL	- 828 213 597	- 929 391 047	- 616 566 877	- 791 390 507

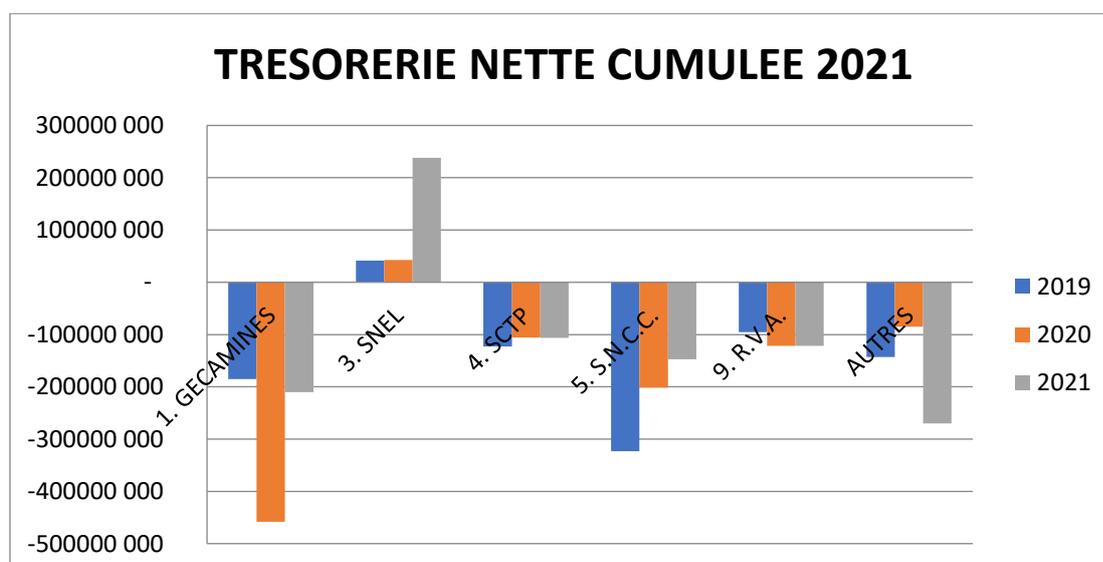
La trésorerie est considérée comme un carrefour où se rencontrent toutes les transactions de l'entreprise : activité courante, investissement et financement.

Elle est un indicateur de liquidité, c'est-à-dire de la capacité de l'entreprise à régler ses dettes à court terme.

Globalement, les entreprises publiques ont dégagé une trésorerie négative, malgré la présence d'une trésorerie positive pour trois entreprises dont SNEL SA pour USD 238 320 281, suivie de SODIMICO SA pour USD 32 388 424 et SCMK-Mn SA pour 5 402 241 USD.

Une analyse approfondie du besoin en fonds de roulement des entreprises publiques s'impose pour déterminer les causes réelles de ces trésoreries négatives.

Graphique : Trésorerie Nette Cumulée



5.5. MOBILISATION DES REVENUS DES PARTICIPATIONS ET CONTRIBUTION AU FINANCEMENT DU BUDGET DE L'ETAT.

Les entreprises du Portefeuille de l'Etat génèrent au profit de ce dernier des revenus des participations essentiellement sous forme de dividendes en cas de résultat net comptable bénéficiaire et distribuable, mais aussi sous forme d'assignation concertée des sommes à verser au titre de contribution au Budget de l'Etat, en ce qui concerne les entreprises publiques.

Pour l'exercice 2021, le tableau ci-dessous reprend les montants des revenus attendus et des assignations dévolues aux sociétés du Portefeuille, d'une part, et, d'autre part, les réalisations constatées en fin d'année.

Tableau ... : Vote et réalisation des revenus des participations en 2021.

N°	SECTEUR	2021			PARTS/%
		VOTE (CDF)	REALISATION	ECART en %	
1	MINES	9 080 547 313	11 015 128 208	121,30%	12,17
2	TRANSPORTS	2 281 600 000	1 453 133 333	63,69%	1,61
3	ENERGIES ET HYDROCARBURES	46 693 526 377	72 997 177 822	156,33%	80,64
4	INDUSTRIES	1 806 653 638	600 000 000	33,21%	0,66
5	SERVICES ET FINANCES	6 857 282 377	4 168 216 877	60,79%	4,61
6	AGRI, PECHE ET ELEVAGES	81 831 077	286 927 036	350,63%	0,32
TOTAL		66 801 440 781	90 520 583 277	135,53%	100,00

Ce tableau exprime en termes de pourcentage, le poids de chaque secteur d'activité sur les assignations annuelles.

Il s'observe que le secteur des hydrocarbures et énergie contribue énormément au Budget de l'Etat, pour plus de 80 % du total des revenus budgétaires produits par les entreprises du portefeuille, particulièrement suite à la performance de la société pétrolière Mioc après la période Covid.

Le secteur des mines intervient pour 12 % dans la mobilisation des revenus du portefeuille, notamment grâce à la cession de 5% des parts revenant à l'Etat Congolais dans le capital social de la société FRONTIER et la contribution au budget de deux entreprises (SAKIMA et COMINIÈRE) qui autrefois ne contribuaient plus suite aux difficultés de trésorerie.

En ce qui concerne le taux d'exécution des assignations, il se situe globalement à 135,5 %, marquant en cela une performance remarquable en matière de mobilisation des revenus assignés à l'Etat actionnaire, c'est-à-dire 35,5% de dépassement des assignations en début d'exercice, performance portée encore une fois de plus par les deux principaux moteurs de croissance de notre économie, à savoir les mines et les hydrocarbures pour respectivement 121,3 % et 156,3 %.

5.6. CONCLUSIONS

L'étude des indicateurs de performances économiques et financières des entreprises publiques répertoriées débouche sur les constats suivants, pour l'exercice clos au 31 décembre 2021, comparé aux exercices antérieurs 2019 et 2020.

- a. Le chiffre d'affaires cumulé des 20 entreprises publiques étudiées pour l'exercice 2021 s'élève à USD 1.935.977.688, - supérieur à la moyenne annuelle d'USD 1.740.026.434, - enregistrée au cours des trois années consécutives. Cependant, on notera que le chiffre d'affaires global des entreprises publiques a accusé une contraction de – 8,52 % par rapport à 2020.
La participation des entreprises structurantes SNEL SA, GECAMINES SA, REGIDESO SA, RVA SA, et SCTP SA à la formation du chiffre d'affaires cumulé des entreprises publiques en 2021 est d'USD 1.543.175.595, soit 79,7%. Le chiffre d'affaires moyen pour l'ensemble des entreprises étudiées est consommé à près de 40 % par les charges du personnel.
- b. La richesse brute créée par les 20 entreprises est traduite par une Valeur ajoutée cumulée de près d'USD 700.000.000, - sur la période étudiée, en recul de – 8,04 % en termes réels par rapport à 2020. Cette richesse a profité davantage au personnel qui a tiré 89,7 % du total contre seulement 11,3 % disponible pour assurer le financement interne de la croissance des entreprises concernées.
- c. L'Excédent Brut d'Exploitation dégagé, d'une moyenne annuelle d'USD 76.067.964, - atteste que l'Exploitation des 20 entités étudiées a été globalement rentable en 2021. Il s'agit cependant d'une rentabilité très faible, d'environ 0,35 %, des capitaux investis, insuffisants pour couvrir le financement des Besoins en Fonds de Roulement et l'acquisition des immobilisations professionnelles de maintien et/ou de croissance.
- d. Les résultats nets cumulés de fin d'exercice ont été globalement négatifs de 2019 à 2021, à environ – USD 760.000.000 par an.
- e. L'équilibre financier à long terme est compromis pour bon nombre d'entreprises publiques étudiées, déséquilibre structurel caractérisé par des Fonds de Roulement nets négatifs, des Besoins en Fonds de Roulement positifs ou faussement négatifs, ainsi qu'une Trésorerie nette cumulée négative tournant autour d'une moyenne de –USD 791.000.000, - par an.
- f. Les entreprises du portefeuille ont mobilisé CDF 90.520.583.277, - soit environ **USD 45.376.000**, - au titre de revenus des participations versés au Trésor pour l'année 2021, en dépassement de 35 % par rapport aux assignations dudit exercice.

En définitive, les indicateurs économiques et financiers analysés ci-dessus montrent l'état de fragilité avancé des entreprises publiques congolaises. Cette fragilité est d'autant plus inquiétante que bon nombre d'entre-elles sont menacées de rupture avec la continuité de leur exploitation, en s'en tenant aux dispositions pertinentes de l'Acte Uniforme de l'OHADA portant Droit des Sociétés Commerciales et du Groupement d'Intérêt Economique, tel que révisé à ce jour.

Pour renverser cette tendance, des réformes sur la gouvernance des entreprises publiques doivent être poursuivies et achevées, notamment par leur transformation économique définitive pouvant exiger leur restructuration, au cas par cas, avec à la clé, **leur indispensable recapitalisation.**

CHAPITRES VI : ETAT DE LIEU DES LIQUIDATIONS DES ENTREPRISES PUBLIQUES

Le présent Chapitre présente la situation actualisée des liquidations des entreprises du Portefeuille ainsi que les actions qu'entend mener le Ministère du Portefeuille pour la clôture des dites liquidations.

En effet, il fonctionne au sein du Conseil Supérieur du Portefeuille depuis juin 1991 une Structure chargée du suivi des opérations des liquidations des Entreprises du Portefeuille de l'Etat et des litiges nés des mesures de la privatisation des unités de production de l'Etat, non rentables, prises en 1981, par l'ex Comité Central du MPR, parti Etat.

Toutefois, au fil du temps, il s'est avéré que les activités de la Structure se sont réduites suite à la prise en charge par le COPIREP du volet désengagement de l'Etat (privatisation).

A ce jour, le Conseil Supérieur du Portefeuille assure le suivi de quelques Entreprises en liquidation et s'attèle au règlement des litiges issus de ce processus et des mesures des privatisations. Le Conseil Supérieur du Portefeuille veille également sur le déroulement des activités de la Commission Interministérielle de clôture des liquidations mise en place par Décret n° 14/031 du 19/11/2014 du Premier Ministre. Ledit Décret clôture les liquidations de certaines entreprises et charge la Commission ad hoc d'assurer les opérations résiduelles des liquidations placées sous sa gestion.

Le présent Chapitre porte sur les opérations des liquidations en cours ainsi que des actions post liquidations de sorte que votre Autorité soit pleinement informée de leur évolution.

6.1. LES LIQUIDATIONS EN COURS

Le Conseil Supérieur du Portefeuille assure l'encadrement et le suivi des opérations des liquidations en cours en vue de leur clôture efficace et définitive.

Il s'agit des Entreprises suivantes : PALMECO, AGRIFOR, C.S.L, SOMICO, CSCO, LAC, SOMINKI, STUC, CITY-TRAIN.

6.1.1. PALMECO :

a. Présentation

La PALMECO est une palmeraie, située à GOSUMA à 215 km de la ville GEMENA, dans la Province de Sud UBANGI. Le Liquidateur continue à chercher, un preneur après des concertations infructueuses avec deux candidats - acquéreurs de cette entreprise en 2014 et en 2018,

Le Gouvernement Provincial du Sud UBANGI, avait également manifesté le désir d'acquérir le Patrimoine de cette Entreprise en liquidation. Mais à ce jour, cette entreprise demeure invendue.

Il sied d'encourager la liquidation dans la poursuite de la recherche d'un preneur, notamment en relançant la Province du Sud –Ubangi

b. Situation Synthèse de la Société PALMECO

- Dimension de la concession : 10.000 Ha
- Valeur présumée : 3.500.000 USD
- Dettes à payer : 3.300.000 USD

6.1.2. SOCIETE AGRICOLE ET FORESTIERE DE MAYUMBE (AGRIFOR)

a. Présentation

Les actifs de cette entreprise sont situés dans les Provinces de la MONGALA, à LISALA et dans le Sud UBANGI, à Libenge ainsi que dans le Kongo Central. Le site de la Province du Kongo Central a été ainsi déjà vendu. Le produit de la vente, soit USD 2.600.000 a permis de désintéresser les créanciers du Kongo Central.

Le site de Libenge a été convoité par le Gouvernement de la Province du Sud UBANGI. Mais, le site n'est pas encore vendu.

La concession de LISALA n'est pas non plus réalisée. Elle n'est pas aussi couverte par un titre de propriété ; une partie du site a été spoliée par des tiers.

Il y a lieu de renouer le contact avec l'Autorité Provinciale du Sud-UBANGI en vue de la réalisation du site de Libenge.

Pour le site de LISALA, il sied que le Liquidateur prenne contact avec le Ministère des Affaires Foncières pour obtenir le titre de propriété de la concession et poursuivre la recherche d'un preneur.

b. Situation Synthèse de la Société AGRIFOR

a) AGRIFOR KONGO CENTRAL

- Dimension de la concession : 10.000 Ha
- Valeur présumée : USD 4.000.000
- Valeur décotée : USD 1.400.000
- Valeur vendue : USD 2.600.000
- Dettes payées : USD 2.600.000

b) AGRIFOR EQUATEUR

LIBENGE :

Dimension concession : 124.000 ha
Valeur présumée : USD 3.500.000

LISALA

Dimension concession : 300.000 ha
Valeur présumée : USD 300.000

Dans les deux cas, le liquidateur devra communiquer les dettes à payer et poursuivre la recherche d'un preneur.

6.1.3. COMPLEXE SUCRIERE DE LOTOKILA (C S L)

a. Présentation

Le CSL est l'une des entreprises dissoutes par Décret n°09/13 du 24 avril 2009. Le Comité de liquidation du Complexe Sucrier de LOTOKILA avait conclu un compromis de vente avec l'ancienne Province Orientale en date du 3/5/2013 pour que celle – ci acquiert le patrimoine de la société en liquidation au prix de 4.041.000 USD.

Un acompte de 2.072.590 USD a été versé en 2014. Depuis lors, il subsiste un solde de 1969.000 USD, à régler par l'actuelle Province de la TSHOPO, dont 60% représentent la somme due à l'Etat Congolais et 40 % aux autres créanciers.

Le Liquidateur souhaitait que l'Autorité exerce une pression auprès de la Province pour qu'elle apure le solde, soit que l'Etat, à travers le Ministère des Finances paie le solde, à valoir sur la rétrocession due à la Province par l'Administration Centrale.

b. Situation Synthèse de la Société LOTOKILA

- Dimension concession : 6.063.98 Ha
- Valeur présumée : USD 5.500.000
- Valeur vendue : USD 4.041.000
- Solde : USD 1.969.000
- Dettes à payer : 4.500.000

6.1.4. SOCIETE MINIERE DU CONGO (SOMICO SARL)

La SOMICO a été dissoute par Décret n°4/065 du 05 juillet 2004. Le premier Liquidateur de cette société a été nommé en 2013 par Arrêté du Ministre du Portefeuille.

Ce liquidateur avait sollicité du Trésor Public un Fonds pour démarrer les opérations de Liquidations ; mais, ce fonds n'a toujours pas été débloqué, alors que la Liquidation devrait faire face à plusieurs litiges et réaliser son programme d'actions.

En 2021, un autre liquidateur a été désigné par le Ministre du Portefeuille. Il a pour mission essentielle de transférer à SAKIMA les biens, droits ainsi que les obligations légalement contractées.

Il convient que la hiérarchie s'implique dans ce dossier pour faire débloquer le fonds nécessaire auprès du Trésor Public pour la suite du processus de Liquidation, étant donné qu'aucun actif n'est à réaliser.

6.1.5. CAISSE DE STABILISATION COTONNIERE DU CONGO (CSCO)

La CSCO est l'une des entreprises dissoutes par Décret n°09/13 du 24 avril 2009. Plusieurs Comités ont été nommés pour assurer le processus de liquidation ; actuellement, la liquidation est conduite par Maître Claude NYAMUNGABO, et ce, depuis 2013. En dépit de la lettre du CSP N°08/A. E/0132/2018 du 23/02/2018, lui adressée, relayant celle du Ministre du Portefeuille N°2421/MNIPF/JRB/WMM/2017 du 17/10/2017, le Liquidateur n'a jamais présenté la situation de cette Liquidation.

Il y a lieu que le Liquidateur fasse le point de cette Liquidation, sinon envisager de le relever.

6.1.6. LES LIGNES AERIENNES CONGOLAISE « LAC »

La décision de dissoudre LAC a été prise en Conseil des Ministres en date du 12 décembre 2012 et mise en exécution en date du 12 septembre 2014.

Le 11 janvier 2019, il a été procédé à la restructuration de son Comité de liquidation par un Arrêté Ministériel du Portefeuille. Ses membres sont passés de 7 à 4.

L'effectif du personnel d'appoint à Kinshasa est de 43 unités et en escales intérieures 28 agents (31/12/2019).

a. Extinction du passif au 31/12/2019 pour 4232 agents

Passif global	: 16.249.844,00
Recettes totales des ventes	:
Décomptes finals	: 136.868.236,65 USD
Montant payés aux agents	: <u>11.002732,52 USD</u>
Solde décomptes finals	: 124.469.701, 12 USD

b. Produits attendus

- Valeur intrinsèque des biens	: 53.313.045 USD
- Valeur marchande	: 72.607.200 USD.
- Indemnisation à payer par l'Etat	: 5476.000 USD.

(Après destruction des immeubles LAC pour construction nouvelle Aéro gare).

Le dossier de la liquidation de LAC a été présenté au Conseil des Ministres, étant donné que le patrimoine de cette société en liquidation devrait servir d'apport à une autre société existante ou à créer. La liquidation attend les orientations pour la suite à donner à ce processus.

6.1.7. SOMINKI

Cette liquidation a été mise en place en 1997, à la dissolution de la SAKIMA Sarl. A ce jour, les décomptes finals des ex – agents ne sont payés que pour certains, la majeure partie n'étant pas désintéressée. Ils ne cessent de saisir le Gouvernement à ce sujet. Le Liquidateur, Maître LAMBERT DJUNGA SHANGO, avait pris l'engagement auprès du Ministre du Portefeuille et de celui de l'Emploi, Travail, et Prévoyance Sociale de payer les droits des anciens cadres et Travailleurs restants de l'ex SOMINKI, au plus tard le 30/09/2018.

Le liquidateur, n'ayant pas respecté ledit engagement, Madame le Ministre du Portefeuille s'était vue obliger de saisir le Procureur Général de la République près la Cour de Cassation par sa lettre N° 1530/MINPT/MRB/WHN/2018 du 24/09/2018 pour ouvrir un dossier judiciaire à sa charge. Ce dossier est en cours d'instance.

Le représentant de l'Etat dans cette liquidation qui a avoué son indisponibilité dans le suivi de ce dossier avait proposé qu'il soit pris une décision politique pour régler le problème du paiement des comptes finals des ex – agents.

Le CSP a destiné en vain plusieurs correspondances au liquidateur afin d'obtenir le rapport de la liquidation sous sa gestion. Ses services allèguent toujours son indisponibilité pour raison de santé.

Les instances judiciaires, étant saisies, l'aboutissement de la procédure initiée par le Gouvernement est attendu, mais elle ne pourra pas donner satisfaction à la requête des ex – agents de l'ex – SOMINKI.

Il y a donc lieu de mettre en œuvre la proposition du représentant de l'Etat et faire prendre en charge la somme due soit par le Trésor Public, après avoir négocié une décote, soit à SAKIMA SA, l'une des sociétés de l'Etat ayant hérité une partie du patrimoine de l'ex – SOMINKI.

Le remplacement du représentant de l'Etat dans ce Comité pour cause d'indisponibilité est également indiqué.

6.1.8. CITY TRAIN

A sa création en février 1989, le Projet de Transport en Commun « CITY –TRAIN » a hérité la concession de l'ex OTCZ, situé sur la 18ème rue LIMETE, lui cédée par le CSP, moyennant certaines formalités.

Par la suite, ce projet a été transformé en Etablissement Public par Décret N°09/51 du 3/12/11/2009, avant d'être dissout par Décret N°14/031 du 21/11/2014.

Il s'avère que la concession a été cédée à titre onéreux à la Société TRANSCO, moyennant paiement d'un montant de 850.000 USD, qui devrait être débloqué par le Trésor Public en faveur de CITY – TRAIN.

Cependant, le Comité de liquidation sollicite de l'actionnaire Etat Congolais, le paiement du solde des créances certifiées d'USD 6697272, 00, conformément à l'engagement du protocole d'accord signé avec le Gouvernement afin qu'il soit en mesure d'atteindre le passif restant de CITY TRAIN et les charges liées à la clôture de la liquidation.

6.1.9. STUC

a. Présentation

La société des Transports Urbains du Congo, STUC en sigle, a été dissoute et mise en liquidation par Arrêté interministériel n°002/CAB/MINPF/2014, n°008/CAB/MIN/ECO & COM/2014 et n°004/CAB/MIN/TVC/2014 du 18 novembre 2014. Un Comité de liquidation a été mis en place le 30 janvier 2015 par Arrêté interministériel n°001/CAB/MINPF/2015, n°003/CAB/MINECO/2015 et n°001/CAB/MIN/TVC/2015.

Le Comité de liquidation qui n'a plus des actifs à réaliser et un cadre idéal de travail approprié depuis l'invasion de la concession qu'il occupait par la Police Nationale Congolaise souhaiterait voir la hiérarchie s'impliquer effectivement pour un aboutissement rapide et harmonieux du processus de la liquidation qui n'a que trop duré. En effet, la STUC n'avait pas de patrimoine immobilier. Elle était locataire du Ministère des Infrastructures, travaux publics et Reconstruction.

b. Situation synthèse de la STUC

1. Dette du personnel de la STUC : 3.388.674, 82 USD ;
2. Emoluments et collations des membres du Comité de liquidation et de L'équipe d'appui : 208.500 USD et 94.865.000 FC.
3. Dossiers judiciaires : 8.108 USD
4. Dettes vis-à-vis de l'Etat : 13.844.982, 78 USD et 506.431.746,83 FC.

Le passif à apurer était de l'ordre de USD 4.466.786, 52 alors que le produit prévisionnel de réalisation de l'actif était de 130.634.

A ce jour, la liquidation de STUC devra :

- Le produit effectif de la réalisation des actifs ;
- La hauteur de la dette payée ;
- Les recettes éventuelles attendues ;
- La dette restante due.

6.2. LES OPERATIONS POST – LIQUIDATIONS

Les opérations post – liquidations sont constituées, d'une part la poursuite de la queue des liquidations des Banques de l'Etat dissoutes (BCA, NBK et BCCE) et d'autre part, des activités de la Commission Interministérielle de clôture des liquidations.

6.2.1. QUEUE DES LIQUIDATIONS DES BANQUES DE L'ETAT (BCA, NBK, BCCE)

Les liquidations de ces Banques ont été assurées par la Banque Centrale du Congo (BCC) qui, avait désigné des liquidateurs indépendants. Après la clôture des opérations des liquidations, la Banque Centrale du Congo avait procédé, le 27 juillet 2010, à la remise et reprise avec l'Etat propriétaire, représenté par le Ministère du Portefeuille. Cette remise et reprise a porté sur les dossiers en cours pour les opérations post – liquidations.

Il y a lieu de noter que pour la NBK et la BCA, les opérations post – liquidations sont déjà clôturées. Le rapport a été déposé et un boni de liquidation de \$ US 14.000 a été versé dans le compte du Trésor Public.

Pour la BCCE, les opérations post – liquidations continuent. Il était prévu la poursuite des recouvrements des créances restantes d'un montant de \$US 2.077.528, représentant les arrières des loyers à payer par la CEI, à la suite d'un contrat de bail signé le 1^{er} juillet 2006 entre la liquidation BCCE et les Ministères des ITPATR et du Budget.

A ce sujet, plusieurs correspondances ont été échangées entre la liquidation BCCE et le Ministère du Budget, sans succès.

Nous estimons que l'Etat n'accepterait pas de débloquer ce montant, car il ne peut se payer lui – même.

Deux dossiers seulement ont été retenus :

- La réalisation d'un immeuble à UVIRA, au SUD KIVU ;
- Le recouvrement des créances auprès de la BCDC et d'ING/BANK Belgique de Bruxelles.

Il s'agit de recouvrer ces créances pour permettre d'effectuer la mission à UVIRA en vue de la vente de l'immeuble qui s'y trouve et faire face aux dossiers judiciaires et aux frais de vacation des Experts de la queue de liquidation. Le solde étant à verser au compte du Trésor, au titre de boni de liquidation.

6.2.2. SUIVI DES ACTIVITES DE LA COMMISSION INTERMINISTERIELLE DE CLOTURE DES LIQUIDATIONS

Cette Commission portant clôture des liquidations de quelques Entreprises Publiques et d'une société d'économie mixte, a été créée par Décret N°014/31 du 19/11/2014 du Premier Ministre.

A ce sujet, le CSP avait transféré à la Commission précitée les dossiers des liquidations suivantes : ONL, CCIZ, SONATRAD, OBMA, SNZ/Holding, SIZARAIL auxquelles il a été ajouté COTON – CONGO et SOTRAZ.

La durée initiale de cette commission était de six mois, renouvelables une fois, soit une année. Elle a été prorogée deux fois et devrait clôturer ses travaux, au plus tard le 31/12/2020.

Faisant suite au rapport de la 1^{ère} étape de la Commission au Premier Ministre en Avril 2015 par le Ministre du Portefeuille, le Chef du Gouvernement avait recommandé entre autres à la Commission de procéder à la réalisation de certains actifs pour tirer les ressources à affecter au règlement des dettes contraignantes pour clôturer les liquidations.

A ce jour, il apparaît qu'une seule liquidation, à savoir, COTON CONGO a été clôturée après la vente de ses actifs. Les autres Liquidations sous supervision de ladite Commission ne sont pas encore clôturées, faute des ressources.

Il est à craindre que le grief formulé aux liquidateurs de tirer les liquidations en longueur, soit formulé également à cette Structure créée en novembre 2014.

La question essentielle est de savoir comment se passer du Trésor Public pour mettre fin aux sept liquidations restantes ?

Une réunion mixte Commission Interministérielle, Cellule liquidations du CSP est convoquée, pour examiner les possibilités de réaliser quelques actifs des sociétés dissoutes en vue de faire face aux passifs, car la clôture des opérations des liquidations est conditionnée par la réalisation des actifs des Entreprises concernées en vue de rencontrer leurs passifs.

CONCLUSION GENERALE

Le Rapport Annuel de l'Etat actionnaire 2021 porte sur un **portefeuille composé de 98 sociétés et institutions**, soit **32 entreprises publiques**, **04 participations paritaires** ainsi que **62 sociétés d'économie mixte**.

La valeur indicative de ce portefeuille, estimée suivant l'approche de l'Actif Net Comptable, se situe à hauteur d'USD 14.865 millions au 31 décembre 2021, en régression de 1% par rapport à 2019 et ne concerne que les entreprises publiques en activité. Par secteur, cette valeur indicative est dominée par l'Energie et les Ressources hydrauliques (SNEL SA et REGIDESO SA) qui interviennent pour 56,3%, suivi des Transports (RVA SA, SCTP SA et SNCC SA) pour 30,5 % et des Mines avec GECAMINES SA qui concentre 11,6 % de cette valeur estimative du Portefeuille de l'Etat.

Ces entreprises publiques, détentrices d'un outil de production valant plus ou moins USD 18.935 millions et qui emploient des effectifs du personnel de 45.865 unités, majoritairement vieillissant avec une moyenne d'âge de 52 ans, ont réalisé un chiffre d'affaires global d'USD 1.936 millions en 2021. Ce qui représente un taux de rendement d'à peine 10,22% des immobilisations en service.

Cette situation découle de l'insignifiance de l'activité productive, elle-même conséquente de l'état de l'outil de production généralement insuffisant, vieillot ou obsolète, qui n'a pu être renouvelé, ni modernisé faute de ressources pour financer les investissements requis.

Il s'en suit que les résultats d'exploitation demeurent déficitaires depuis 2019 et bien avant, se situant globalement à USD -680 millions en 2021, avec comme seules exceptions, les bénéfices dérisoires d'USD 9,954 millions réalisés cumulativement par REGIDESO SA, COMINIÈRE SA et LMC SA. Les éléments fondamentaux qui expliquent cet état de déficit chronique des résultats nets d'exploitation des entreprises sont les suivants :

- Insuffisance de la production, surtout des grandes entreprises, à la suite de la déficience et/ou de l'inefficacité de l'outil de production ;
- Importance des charges de structure, spécialement les charges du personnel, dû aux contraintes liées aux conventions collectives, qui doivent être révisées sans atermoiements. Dans la grande majorité des sociétés, les ressources de gestion ne suffisent pas pour prendre en charge les dépenses liées aux ressources humaines qui accaparent en moyenne 40 % du chiffre d'affaires et 90 % de la valeur ajoutée. De ce fait, le gros de ces unités de production n'est pas en mesure d'autofinancer les investissements requis ;
- Absence des ressources pour le financement de la rationalisation de l'activité productive, en général, même en recourant aux emprunts ;
- Défaillance du management dans quasiment toutes les entreprises.

Face à ce tableau sombre, le Rapport annuel rappelle les recommandations issues des travaux sur la revue stratégique des entreprises du portefeuille de l'Etat de juin-juillet 2021, lesquelles visent à corriger les dysfonctionnements relevés. Ces recommandations s'articulent comme suit :

- La mobilisation des ressources financières conséquentes par le Gouvernement et auprès de ses partenaires techniques et financiers pour la poursuite et la finalisation du programme de la réforme, notamment à travers les études sur le modèle économique à définir pour les entreprises publiques dites « structurantes » qui doivent sortir des stratégies organisationnelles et opérationnelles héritées de la colonisation ; ce qui pourrait conduire à la restructuration au cas par cas des dites entreprises selon les options à lever par le Gouvernement.
- La mobilisation d'environ USD 8 (huit) milliards, au niveau interne et auprès des partenaires extérieurs, pour contribuer au financement des plans de redressement des entreprises publiques, particulièrement le financement des programmes de réhabilitation et de modernisation de leur outil de production et les plans d'optimisation du personnel.
- La définition et la mise en œuvre des politiques sectorielles cohérentes avec les objectifs macroéconomiques de la réforme des entreprises publiques (notamment politiques de transport, de l'eau, de l'énergie, des infrastructures etc.) et la mise en place des mécanismes efficaces de régulation technique et économique pour veiller à la bonne qualité des services rendus à la population par les entreprises publiques.

Fait à Kinshasa, le

Adèle KAYINDA MAHINA

Ministre d'Etat, Ministre du Portefeuille.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE.....	2
RESUME EXECUTIF.....	4
LES CHIFFRES CLES.....	7
CHAPITRE I : REVUE DE LA CONJONCTURE ECONOMIQUE EN 2021.....	10
1.1. EVOLUTION DE L'ACTIVITE ECONOMIQUE MONDIALE.....	10
1.2. CONJONCTURE ÉCONOMIQUE NATIONALE DE LA RDC EN 2021.....	11
CHAPITRE II. PARTICIPATIONS DE L'ETAT ET GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES.....	13
2.1. DES PARTICIPATIONS DE L'ETAT.....	13
2.1.1. LES PARTICIPATIONS DIRECTES DE L'ETAT.....	13
2.1.1.1. FAITS SAILLANTS EN RAPPORT AVEC LES PARTICIPATIONS DIRECTES DE L'ETAT EN 2021. 13	
2.1.1.2. PERIMETRE DES PARTICIPATIONS DIRECTES DE L'ETAT AU 31 DECEMBRE 2021.....	15
2.1.1.3. DE LA VALEUR INDICATIVE DES PARTICIPATIONS DIRECTES DE L'ETAT DANS LES ENTREPRISES PUBLIQUES.....	19
2.1.2. LES PARTICIPATIONS INDIRECTES DE L'ETAT.....	21
2.1.2.1. FAITS SAILLANTS EN RAPPORT AVEC LES PARTICIPATIONS INDIRECTES DE L'ETAT EN 2021.	21
2.1.2.2. PERIMETRE DES PARTICIPATIONS INDIRECTES DE L'ETAT AU 31 DECEMBRE 2021.....	21
2.2. GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES EN RD CONGO : CONTEXTE JURIDIQUE.....	25
2.2.1. FAITS SAILLANTS EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES DU PORTEFEUILLE À PARTICIPATION MAJORITAIRE DE L'ETAT EN 2021.....	26
2.2.2. SITUATION DES MANDATS ET DES MANDATAIRES DE L'ETAT DANS LES SOCIETES DU PORTEFEUILLE EN 2021.	27
2.2.2.1. TEXTES DE REFERENCE.....	27
2.2.2.2. QUALITE ET NOMBRE DE MANDATAIRES DE L'ETAT DANS LES SOCIETES DU PORTEFEUILLE AU 31 DECEMBRE 2021.....	28
2.2.2.3. POLITIQUE DE REMUNERATION DES MANDATAIRES DE L'ETAT DANS LES ENTREPRISES PUBLIQUES.....	30
CHAPITRE III. : ETAT DES LIEUX DES ENTREPRISES PUBLIQUES.....	33
3.1. DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DES ENTREPRISES PUBLIQUES.....	33
3.2. CONCLUSION GENERALE DES ETATS DES LIEUX DES ENTREPRISES PUBLIQUES.....	34
3.2.1. SUR LE PLAN TECHNIQUE ET OPERATIONNEL.....	34
3.2.2. SUR LE PLAN FINANCIER.....	35
3.2.3. SUR LE PLAN ORGANISATIONNEL ET DES RESSOURCES HUMAINES.....	37

3.2.4.	SUR LE PLAN JURIDIQUE	37
3.2.5.	EN CE QUI CONCERNE LA GOUVERNANCE.....	38
3.2.6.	LA PASSATION DES MARCHES.....	38
3.2.7.	EN CE QUI CONCERNE LES PARTICIPATIONS FINANCIERES.....	38
3.3.	CONTRAINTES MAJEURES A LA BASE DE LA PERSISTANCE DES CONTREPERFORMANCES DES ENTREPRISES PUBLIQUES.	38
3.3.1.	PROBLEMES STRUCTURELS DES ENTREPRISES PUBLIQUES.....	38
3.3.2.	MAUVAISE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES.	39
3.3.3.	CONTRAINTES RENCONTREES DANS L'EXECUTION DU PROGRAMME DE REFORME DES ENTREPRISES PUBLIQUES.	40
3.3.4.	CONTRAINTES SPECIFIQUES RELEVES PAR LES ENTREPRISES PUBLIQUES.	40
3.4.	PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS.....	41
CHAPITRE IV. : L'ETAT DES LIEUX DE LA REFORME DU PORTEFEUILLE DE L'ETAT AU 31 DECEMBRE 2021.....		43
4.1.	CONTEXTE : RAPPEL DES OBJECTIFS, PRINCIPE, RESULTATS ATTENDUS ET SCHEMA STRATEGIQUE DE LA REFORME DES ENTREPRISES PUBLIQUES	43
4.1.1.	OBJECTIFS POURSUIVIS :	43
4.1.2.	PRINCIPE DE BASE DE LA REFORME :	43
4.1.3.	RESULTATS ATTENDUS :	43
4.1.4.	SCHEMA STRATEGIQUE :	44
4.2.	ETAT DES LIEUX DE LA REFORME DES ENTREPRISES PUBLIQUES AU 31 DECEMBRE 2021	44
4.2.1.	MODERNISATION DU CADRE JURIDIQUE ET INSTITUTIONNEL	44
4.2.2.	TRANSFORMATION DES ENTREPRISES PUBLIQUES	49
4.2.3.	LA RESTRUCTURATION DU CONSEIL SUPERIEUR DU PORTEFEUILLE	50
4.2.4.	LA RESTRUCTURATION DES ENTREPRISES PUBLIQUES	50
4.2.5.	VOLET SOCIAL DE LA RÉFORME.....	52
4.2.6.	DESENGAGEMENT DE L'ETAT	54
4.2.7.	EVALUATION SUCCINCTE PAR RAPPORT AUX RÉSULTATS.....	56
4.2.8.	RÉFORMES ET PROJETS SECTORIELS	58
CHAPITRE V. : PERFORMANCES ECONOMIQUES ET FINANCIERES DES ENTREPRISES PUBLIQUES ET VALEUR ESTIMATIVE DU PORTEFEUILLE DE L'ETAT AU 31 DECEMBRE 2021 LIMITEE AUX ENTREPRISES PUBLIQUES.....		61
5.1.	ETUDE DE LA CROISSANCE : MESURE ET APPRECIATION	62
5.1.1.	LE CHIFFRE D'AFFAIRES DES ENTREPRISES PUBLIQUES EN 2021.....	63
5.1.2.	LA VALEUR AJOUTEE GLOBALE DES ENTREPRISES PUBLIQUES EN 2021.....	66

5.1.3. LES CHARGES ET LES EFFECTIFS DU PERSONNEL DES ENTREPRISES PUBLIQUES.....	68
5.1.4. L'IMPACT DES CHARGES DU PERSONNEL SUR LA CROISSANCE ET LA RENTABILITE D'EXPLOITATION DES ENTREPRISES PUBLIQUES.....	70
5.2. ETUDE DE LA RENTABILITE D'EXPLOITATION ET DU FINANCEMENT INTERNE DE LA CROISSANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES ETUDIEES.....	72
5.2.1. L'EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION.....	72
5.2.2. LE TAUX DE RENTABILITE D'EXPLOITATION.....	74
5.3. LE FINANCEMENT DE LA CROISSANCE	77
5.3.1. LA GESTION DES BESOINS EN FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION.....	77
5.3.2. L'EXCEDENT DE TRESORERIE D'EXPLOITATION « ETE »	79
5.3.3. LES INVESTISSEMENTS EN IMMOBILISATIONS PHYSIQUES DES ENTREPRISES PUBLIQUES. ..	80
5.3.4. RESULTAT NET DE FIN D'EXERCICE 2019-2021	82
5.4. ANALYSE DE LA STRUCTURE FINANCIERE DES ENTREPRISES PUBLIQUES	83
5.4.1. DES CAPITAUX PERMANENTS	84
5.4.2. DETTES A LONG ET MOYEN TERMES	85
5.4.3. INDEPENDANCE FINANCIERE.....	87
5.4.4. DES IMMOBILISATIONS NETTES	87
5.4.5. FONDS DE ROULEMENT NET	89
5.4.6. LA TRESORERIE NETTE CUMULEE.....	90
5.5. MOBILISATION DES REVENUS DES PARTICIPATIONS ET CONTRIBUTION AU FINANCEMENT DU BUDGET DE L'ETAT.	92
5.6. CONCLUSIONS.....	93
CHAPITRES VI : ETAT DE LIEU DES LIQUIDATIONS DES ENTREPRISES PUBLIQUES	95
6.1. LES LIQUIDATIONS EN COURS.....	95
6.1.1. PALMECO :	95
6.1.2. SOCIETE AGRICOLE ET FORESTIERE DE MAYUMBE (AGRIFOR).....	96
6.1.3. COMPLEXE SUCRIERE DE LOTOKILA (C S L)	97
6.1.4. SOCIETE MINIERE DU CONGO (SOMICO SARL).....	97
6.1.5. CAISSE DE STABILISATION COTONNIERE DU CONGO (CSCO)	98
6.1.6. LES LIGNES AERIENNES CONGOLAISE « LAC »	98
6.1.7. SOMINKI.....	99
6.1.8. CITY TRAIN	100
6.1.9. STUC.....	100
6.2. LES OPERATIONS POST – LIQUIDATIONS.....	101
6.2.1. QUEUE DES LIQUIDATIONS DES BANQUES DE L'ETAT (BCA, NBK, BCCE)	101

6.2.2. SUIVI DES ACTIVITES DE LA COMMISSION INTERMINISTERIELLE DE CLOTURE DES LIQUIDATIONS	102
CONCLUSION GENERALE.....	103