



RAPPORT D'ACTIVITES 2017 - 2021

Kinshasa | mars 2022

TABLE DES MATIERES

SIGLES ET ABREVIATIONS	4
MESSAGE DU SECRETAIRE EXECUTIF	Erreur ! Signet non défini.
CHAP.1 : PRESENTATION DU COPIREP	6
1.1.Les missions du COPIREP	6
1.2. Structures et organisation du COPIREP	8
CHAP.2 : ACTIVITES OPERATIONNELLES	12
2.1. Activités de réformes et de restructuration des entreprises du portefeuille de l'Etat	13
A. Secteur des Mines	13
LA SOCIETE MINIERE DE BAKWANGA (MIBA)	13
LA SOCIETE MINIERE DU KIVU-MANIEMA (SAKIMA)	14
B. Secteur de l'Energie	14
SOCIETE NATIONALE D'ELECTRICITE (SNEL)	14
REGIE DE DISTRIBUTION D'EAU (REGIDESO)	19
ACTIVITES TRANSVERSALES REGIDESO - SNEL	25
C. Secteur des Télécommunications	28
LA SOCIETE CONGOLAISE DE FIBRE OPTIQUE (SOCOF)	28
D. Secteur des Transports	29
ETUDE SUR LA REFORME DU SECTEUR FERROVIAIRE	30
PREPARATION ET CONCLUSION DE LA CONVENTION DE COLLABORATION RELATIVE A LA CONCESSION FERROVIAIRE ENTRE LA RDC ET CONGO RAILWAY DEVELOPMENT	30
LA SOCIETE NATIONALE DE CHEMIN DE FER DU CONGO (SNCC)	31
LA SOCIETE COMMERCIALE DES TRANSPORTS ET DES PORTS (SCTP)	33
2.2. <i>Activités juridiques</i>	34
A. Projet de loi relative au partenariat public-privé :	34
b. Mise en place d'une société de patrimoine et de gestion des plates-formes agricoles	34
C. Réflexion sur le redressement de l'établissement public « hôpital du cinquantenaire de Kinshasa », « HCK »	34
2.3. <i>Autres activités liées à la réforme des entreprises du Portefeuille de l'Etat</i>	35
a. Etat des lieux des entreprises du portefeuille de l'etat	35
b. ETAT DES LIEUX DES ETABLISSEMENTS PUBLICS	51
c. RECRUTEMENT DES MEMBRES DU COMITE DE DIRECTION DU BUREAU CENTRAL DE COORDINATION (BCECO)	51
2.4. <i>Activités de communication</i>	52

CHAP.3 : GESTION FIDUCIAIRE	56
3.1. Activités de Passation des Marchés, Gestion et suivi des contrats	56
A. ACTIVITES DE PASSATION DE MARCHES SUR FINANCEMENT TRÉSOR PUBLIC	56
B. ACTIVITES DE PASSATION DE MARCHES SUR FINANCEMENT BANQUE MONDIALE	58
C. AUTRES ACTIVITES DE PASSATION DE MARCHÉ	60
3.2. Gestion Financière	61
3.3. Gestion administrative	61
3.4. Etats financiers (2017 -2021)	Erreur ! Signet non défini.

SIGLES ET ABREVIATIONS

AAC : Autorité de l'Aviation Civile
AFD : Agence Française de Développement
ANSER : L'Agence Nationale de l'électrification et des Services Energétiques en milieux Rural et péri-urbain
ARCA : Autorité de Régulation et de Contrôle des Assurances
ARE : Autorité de Régulation de l'Energie
ARMP : Autorité de Régulation des Marchés Publics
AUSCGIE : Acte Uniforme sur le Droit des Sociétés Commerciales et le Groupement d'Intérêt Economique
BAD : Banque Africaine de Développement
BOT : Build Operate Transfert
CAB 5 : Central African Backbone, phase 5
CADECO : Caisse d'Epargne du Congo
CAF : Cellule Administrative et Financière
CEFF : Cellule d'Exécution des Financements en faveur des Etats Fragiles
CELCOM : Cellule de Communication
CFMK : Chemin de Fer Matadi – Kinshasa
CINAT : Cimenterie Nationale
CJ : Cellule Juridique
CNSS : Caisse Nationale de Sécurité Sociale
COPIREP : Comité de Pilotage de la Réforme des Entreprises du Portefeuille de l'Etat
CPM : Cellule de Passation des Marchés
CS : Cellule des Stratégies
CSP : Conseil Supérieur de Portefeuille
CSP : Conseil Supérieur du Portefeuille
DAO : Dossier d'Appel d'Offres
DGCMP : Direction Générale de Contrôle des Marchés Publics
DGDA : Direction Générale des Douanes et Accises
DGRAD : Direction Générale des Recettes Administratives, Domaniales, Judiciaires et des Participations
DMVN : Direction de la Marine et des Voies Navigables
ECOFIN : Economie et Finances
GECAMINES : Générale des carrières et des Mines
INPP : Institut National de Préparation Professionnelle
MIBA : Société Minière de Bakwanga
MOU : Memorandum of understanding (mémoire d'entente)
OHADA : Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique
ONEM : Office National de l'Emploi
PCDSP : Projet Compétitivité et Développement du Secteur Privé
PEMU : Projet d'Alimentation en Eau Potable du Milieu Urbain
PPM : Plan de Passation de marchés

PPP : Partenariat Public – Privé
PTM : Projet de Transport Multimodal
PT-NTIC : Postes, Télécommunications & Nouvelles Technologies de l'information et de la Communication
RDC : République Démocratique du Congo
REGIDESO : Régie de Distribution d'Eau
RVA : Régie des Voies Aériennes
RVF : Régie des Voies Fluviales
RVM : Régie de Voies Fluviales
RVM : Régie des Voies Maritimes
SAKIMA : Société Minière du Kivu-Maniema
SCFUF SA :
SCFUF : Société des Chemins de Fer des Uélé Fleuve
SCPT : Société Congolaise des Postes et Télécommunications
SCTP : Société Commerciale des Transports et des Ports
SCVM : Société Congolaise des Voies maritimes
SNCC : Société Nationale des Chemins de fer du Congo
SNEL : Société Nationale d'Electricité
SOCOF : Société congolaise de fibre optique
SOFIDE : Société Financière de Développement
SONAS : Société Nationale d'Assurances
SOSIDER : Société sidérurgique de Maluku

1.1.Les missions du COPIREP

Le Comité de Pilotage de la Réforme des Entreprises du Portefeuille de l'Etat (COPIREP en sigle) est un établissement public créé par le décret n°09/15 du 24 avril 2009, en application de l'article 10 de la loi 08/008 du 07 juillet 2008 portant dispositions générales relatives au désengagement de l'Etat des entreprises du Portefeuille. Il se substitue au service public « Comité de Pilotage de la Réforme des entreprises Publiques » créé le 30 octobre 2002 pour mettre en œuvre le Projet Compétitivité et Développement du Secteur Privé (PCDSP) financé par la Banque Mondiale.

Placé sous la tutelle du Ministre ayant le Portefeuille dans ses attributions, le COPIREP est l'organe technique en charge de la gestion du processus de désengagement.

Historiquement, le COPIREP est l'agence-conseil du Gouvernement dans la conception et la mise en œuvre des stratégies de restructuration des entreprises du portefeuille de l'Etat. Jusqu'en juin 2014, le COPIREP était l'agence d'exécution du Projet Compétitivité et Développement du Secteur Privé (PCDSP) financé par la Banque Mondiale qui a porté la réforme des entreprises publiques. Fin 2014, le COPIREP a été désigné agence d'exécution de la cinquième phase du Projet Central African Backbone (CAB5) financé par la Banque Mondiale, avant de passer la main à la Société congolaise de fibre optique (SOCOF SA).

Les missions dévolues au COPIREP sont de deux ordres :

La REFORME DES ENTREPRISES PUBLIQUES et le DESENGAGEMENT DE L'ETAT

Les missions relatives à la réforme des entreprises publiques consistent à :

- Proposer le nouveau cadre légal, réglementaire et institutionnel devant régir les entreprises publiques ;
- Proposer les stratégies globales, sectorielles et par entreprise, de la réforme des entreprises publiques ;
- Assister les institutions et services publics dans la mise en œuvre du processus de réforme des entreprises publiques ;
- Assurer le contrôle et le suivi de la mise en œuvre du processus initié ;

- Préparer la réforme du conseil supérieur du Portefeuille et assurer le suivi et le contrôle de sa mise en œuvre ;
- Préparer les projets de résolutions et de mesures de prise en charge des sureffectifs, des arriérés de salaires et des services sociaux des entreprises publiques.

La démarche suivie pour reformer les entreprises publiques est la suivante :

- Moderniser le cadre juridique et institutionnel des entreprises publiques pour l'adapter à l'évolution économique, au principe de transparence et de bonne gouvernance ainsi qu'à la nécessité d'une gestion souple et moderne ;
- Initier des réformes sectorielles dans une vision de libéralisation ;
- Restructurer le Conseil Supérieur de Portefeuille (CSP) pour conformer ses missions au nouveau cadre juridique des entreprises du Portefeuille de l'Etat.
- Restructurer les entreprises publiques au cas par cas pour notamment améliorer leur potentiel de production, la qualité des biens et services rendus par elles, et renforcer leur compétitivité ;

Les missions relatives au désengagement de l'Etat sont les suivantes :

- Rédiger le cahier des charges de chaque opération de désengagement ;
- Procéder, par des experts indépendants, à une évaluation préalable des entreprises identifiées pour le désengagement ;
- Proposer le mode de partenariat public-privé ou de désengagement à retenir pour chaque entreprise du Portefeuille de l'Etat identifié ;
- Élaborer et publier les avis relatifs au désengagement ;
- Rédiger, le cas échéant, le rapport motivant les raisons pour lesquelles une procédure de gré à gré doit être envisagée ;
- Proposer la liste des entreprises identifiées pour le désengagement ainsi qu'un calendrier de réalisation ;
- Définir les procédures de passation des marchés relatives au désengagement de l'Etat ;

- Assurer la communication, la diffusion et la vulgarisation des mesures, des accords et des programmes économiques et financiers liées au processus de désengagement de l'Etat.

Le désengagement de l'Etat est « un processus par lequel l'Etat ou toute personne morale de droit public se retire partiellement ou totalement du capital social ou de la gestion d'une entreprise du Portefeuille ou toute autre forme de partenariat public-privé mettant à contribution un ou plusieurs opérateurs privés dans le capital ou la gestion d'une entreprise du Portefeuille de l'Etat ». Il répond au besoin de libérer des secteurs d'activité gelés par des monopoles d'Etat.

Le désengagement de l'Etat est une stratégie possible de restructuration d'une entreprise publique décidée au cas par cas par l'Etat.

Le COPIREP réalise également d'autres tâches, diverses et variées, dans ses domaines de compétence, que le Gouvernement juge opportun de lui confier.

1.2. Structures et organisation du COPIREP

Les structures du COPIREP sont le Conseil Technique et le Secrétariat Exécutif.

Le Gouvernement exerce les attributions du *Conseil Technique*. Il décide des grandes orientations, approuve les propositions de réforme, entérine les dossiers techniques. Les décisions du Gouvernement relatives à la réforme des entreprises publiques et au désengagement de l'Etat sont délibérées en Conseil des Ministres.

Le Secrétariat Exécutif est l'organe technique chargé de la gestion de l'ensemble du processus de la réforme des entreprises du Portefeuille de l'Etat et des opérations du désengagement de l'Etat. Le Secrétariat Exécutif :

- Assure la gestion du processus de désengagement de l'Etat ;
- Prépare les dossiers techniques de la réforme des entreprises ;
- Met en application les résolutions et les orientations prises dans le cadre du désengagement et de la réforme ;
- Participe à la coordination de tout groupe de travail sur la réforme et le désengagement de l'Etat et suit l'exécution des opérations y relatives ;
- Mène ou fait mener les études sur la réforme ;
- Assiste le gouvernement dans le choix des consultants ;
- Assure la liaison et la coordination des actions des partenaires au développement dans le cadre de la réforme ;
- Assure la communication, la diffusion et la vulgarisation des mesures sur le désengagement et la réforme, etc.

Le **Secrétariat Exécutif du COPIREP** fonctionne avec une équipe réduite, composé de cadres nationaux recrutés sur concours suivants les pratiques récentes des institutions

internationales. Son staff de direction est coordonné par un Secrétaire Exécutif nommé par ordonnance du Président de la République.

Le **Secrétaire Exécutif** veille à la coordination des activités et à la bonne exécution des missions dévolues au COPIREP.

Un Auditeur Interne, un Assistant Technique et un Chargé de Suivi-Evaluation sont attachés au Secrétaire Exécutif. L'organigramme du COPIREP comprend cinq cellules, déployées progressivement dès 2003.

- Une Cellule de Communication, en décembre 2003, pour répondre aux grands défis de communication suscités par la mise en œuvre du programme de réforme, assimilée dans l'opinion à une privatisation sauvage ;
- Une Cellule de Passation de Marchés, en décembre 2004 ;
- Une Cellule Administrative et Financière en 2006 qui achève de reprendre la gestion financière jusque-là externalisée ;
- Une Cellule des Stratégies ;
- Une Cellule Juridique.

La Cellule de Communication (CELCOM)

La CELCOM a pour responsabilité de veiller à la gestion des aspects communicationnels de la réforme des entreprises publiques.

Equipée de la technologie de pointe en matière de la production audiovisuelle, elle monte des documents d'actualité sur la réforme, mais aussi du matériel didactique pour accompagner le travail de réforme. Elle gère également un site web dynamique sur lequel les internautes peuvent consulter tant les informations relatives au COPIREP que les appels d'offre lancés.

La Cellule de Passation des Marchés (CPM)

La CPM est chargée de la mise en concurrence des candidats en vue de la sélection d'attributaires des marchés et de l'administration et du suivi des contrats à la phase d'exécution ou de livraison de services, de biens ou des travaux. Elle applique de manière stricte les directives et procédures des différents partenaires de la RDC (Banque Mondiale, BAD, AFD...), ainsi que les dispositions de la loi nationale sur les marchés publics. Ses objectifs sont notamment de :

- Obtenir des services, biens ou travaux de qualité ;
- Obtenir ces services, biens ou travaux dans de bonnes conditions financières et d'efficacité ;
- Donner à tout soumissionnaire qualifié de tous les pays et satisfaisant aux critères de sélection, la possibilité de concourir pour l'obtention des contrats et marchés publics financés par les ressources dont le COPIREP assure la gestion ;

- Garantir la transparence dans le processus de sélection.

La Cellule Administrative et Financière (CAF)

La CAF gère le personnel et le patrimoine du COPIREP. Dans le cadre des activités financières, elle prévoit et programme les dépenses mais aussi la reconstitution des fonds du projet en assurant le paiement en faveur des consultants et des fournisseurs. Outre l'enregistrement de toutes ces transactions, elle assure la conservation des pièces comptables.

La Cellule des Stratégies (CS)

La CS a pour mandat de concevoir et de produire les différentes stratégies de réforme sectorielle et des entreprises publiques, tout en prenant soin de prendre part aux négociations des contrats afin d'assurer le respect des aspects techniques qui justifient les différentes missions.

Elle est aussi chargée de concevoir et produire les plans sociaux liés à chaque stratégie de restructuration des entreprises publiques, tout en assurant le suivi de la mise en œuvre des différentes stratégies et plans de réforme et de restructuration adoptés par le Gouvernement.

La Cellule Juridique (CJ)

La Cellule Juridique a pour mandat :

- D'analyser, de traiter et de gérer les aspects juridiques des actions de réforme des Entreprises du Portefeuille de l'Etat ;
- De donner des avis juridiques sur les divers travaux, études ou recommandations portant sur la réforme des entreprises et sur le désengagement de l'Etat des entreprises du portefeuille de l'Etat ;
- De préparer, de rédiger et de négocier les projets des contrats et les autres instruments juridiques relatifs au processus de désengagement des entreprises du portefeuille de l'Etat.

Pour mener à bien ses différentes missions, le Secrétariat Exécutif a mis en place un **Comité de Direction**, une **Commission des stratégies** et une **Commission de Passation de Marché**.

Le **Comité de Direction** se penche sur les diverses questions techniques et administratives relatives au bon fonctionnement du COPIREP. Il est composé du Secrétaire Exécutif et des Responsables de Cellule.

La **Commission des Stratégies** est composée d'experts multidisciplinaires du COPIREP. Elle critique et affine les études et le travail de conception des stratégies de réforme

produites par les experts du COPIREP, chacun dans son secteur, ou commandées par lui à des consultants indépendants. L'approche méthodologique du COPIREP prévoit que ces études et stratégies subissent une seconde analyse critique au cours d'un « atelier de validation » réunissant toutes les parties prenantes, aux fins de recueillir le maximum de contribution d'experts, et les plus larges consensus et adhésion possibles, avant d'être transmises au Gouvernement.

La **Commission des Marchés** assure le contrôle – qualité des opérations de passation de marché menées par la cellule Adhoc.

Le COPIREP agit ainsi en véritable bureau d'études de calibre international.

Les activités opérationnelles du COPIREP concernent essentiellement la conduite du processus de la Réforme des entreprises du Portefeuille de l'Etat. C'est son cœur de métier.

Il sied de rappeler que cette réforme a été conçue dans le double objectif d'une part d'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, et d'autre part d'alléger la charge du Trésor et accroître la contribution du secteur du Portefeuille dans le Budget de l'Etat.

Il a en effet été constaté que pour des motifs divers, les entreprises publiques, dans la plupart des cas, ne remplissaient plus leurs missions de production des biens et/ou des services pour la satisfaction des besoins du plus grand nombre des citoyens, ainsi, que de contribution au financement du budget de l'Etat.

De même, le monopole dont jouissait dans la plupart de cas ces entreprises publiques, bloquait la croissance et donc empêchait le développement du pays.

Et par ailleurs, l'Etat propriétaire de ces entreprises n'était pas en mesure de faire face aux divers problèmes de renouvellement de l'outil de travail, de la dette sociale etc...

Aussi, le Gouvernement a adopté une nouvelle vision de politique économique consistant à asseoir la relance de l'économie sur le secteur privé pour se consacrer à son rôle normatif et régulateur.

Il fallait pour ce faire exécuter des actions d'accompagnement, notamment mettre en place un nouveau cadre de gouvernance de ces entreprises publiques et mener des réformes sectorielles qui permettent de restructurer ces entreprises publiques.

Les actions d'accompagnement étant pour la plupart achevées, les activités opérationnelles du COPIREP concernent essentiellement à ce jour, la consolidation des réformes sectorielles et la restructuration des entreprises du Portefeuille de l'Etat.

Les entreprises du Portefeuille de l'Etat prioritairement concernées sont celles des secteurs des Mines, des Finances, des Transports, des Télécommunications et de l'Energie, essentiellement l'eau et l'Electricité. Ce choix se justifie par les effets d'entraînement de ces secteurs d'activités sur l'économie nationale

A. SECTEUR DES MINES

LA SOCIETE MINIERE DE BAKWANGA (MIBA)

Certification des réserves en diamants du Massif 1

Dans le cadre du plan d'urgence de la MIBA, le Gouvernement avait décidé de faire certifier les réserves en diamants du Massif 1 du Polygone minier et avait confié au COPIREP la mission de supervision de cette mission.

A cet effet, sur base des termes de références élaborés avec la participation active de la MIBA, le COPIREP avait lancé un Appel d'Offres International à l'issue duquel la firme **SRK CONSULTING** avait été recrutée. Le contrat signé à cet effet le 18 mars 2011 prévoyait une durée d'exécution de la mission de 9 mois.

La firme SRK CONSULTING devait travailler en étroite collaboration avec la MIBA. Cette dernière devait mettre à sa disposition notamment (i) les matériel et équipements nécessaires à la mission, à savoir, une sondeuse à gros diamètres (WIRTH) pour les teneurs, une sondeuse carottant pour le carottage (Boart-Longyear), des engins miniers (dozer, pelle, chargeuse, benne, niveleuse, arroseuse), des véhicules légers, (ii) une usine pilote d'échantillonnage d'une capacité de 5t/h mesurée en cyclone, ainsi que (iii) un personnel compétent ;

La MIBA devait prendre des mesures nécessaires en vue de préserver l'intégrité des échantillons, la validité des résultats et veiller à ce qu'aucune clause du contrat ne soit violée.

Les termes de références de la mission prévoyaient que la firme SRK CONSULTING devait :

- Effectuer les sondages et prélèvements des échantillons à une profondeur de 200 m.
- Faire les traitements nécessaires des échantillons à l'usine pilote mise à sa disposition ;
- Estimer le volume en carats et la valeur du Massif 1 du polygone minier.

Suite à la capacité technique très limitée de la MIBA par rapport à ses engagements (manque et/ou mauvais état des engins, matériel et équipements pour le sondage, le transport des échantillons et leur traitement), la mission avait été prolongée à 24 mois.

Après 30 mois d'exécution, 25% seulement des travaux de prise d'échantillon avaient été réalisés et leur rythme ne permettait pas d'en fixer une durée réaliste. Cette dilation a

occasionné une importante augmentation des frais fixes qui a amené le COPIREP à suspendre le contrat le 31 août 2013, mais refusé par le Gouvernement.

Pour renforcer les capacités techniques de la MIBA, par l'acquisition des engins et matériel nécessaires et ainsi, finaliser la mission de certification des réserves du Massif 1, le COPIREP avait fait inscrire au Budget de l'Etat 2015, un montant de 4 millions de dollars, lequel n'avait malheureusement pas été décaissé.

En vue de la bonne gestion de fonds à recevoir du Gouvernement pour la poursuite et la finalisation des travaux de la certification des réserves en diamant du Massif 1, le COPIREP avait proposé à la MIBA la signature d'un Protocole d'Accord.

A cet effet, le COPIREP a sollicité le concours de l'ARMP pour la formation de 2 agents de la MIBA en Passation des Marchés/Fournitures.

N'ayant pas obtenu de suite dans les délais, le COPIREP a relancé l'ARMP afin de fixer la date et les conditions de cette activité dans les plus brefs délais.

LA SOCIETE MINIERE DU KIVU-MANIEMA (SAKIMA)

Le COPIREP préside la Commission du Gouvernement relative à la mise en valeur de certaines concessions de la SAKIMA.

Une réunion était prévue pour le 04 mai 2017 au sujet de la finalisation des négociations avec CONGO PREMIER. Cette réunion, reportée au 22 mai 2017, n'a pas eu lieu.

Les parties n'ayant fourni aucune explication sur leur absence, le COPIREP leur a exigé de lui proposer, par écrit, une nouvelle date et de lui soumettre au préalable leurs positions respectives sur les points à traiter.

B. SECTEUR DE L'ENERGIE

Les activités du secteur d'Energie concernent principalement les deux sociétés commerciales, REGIDESO et SNEL.

SOCIETE NATIONALE D'ELECTRICITE (SNEL)

Pour stabiliser et redresser la SNEL préalablement à sa restructuration profonde, le Gouvernement a décidé de mettre en œuvre un plan d'urgence constitué des mesures prioritaires à prendre pour sauvegarder les actifs et les ressources financières de l'entreprise et améliorer ses performances.

Le plan d'urgence de stabilisation et de redressement de la SNEL a pour objectifs : d'améliorer la gouvernance de la société, de restaurer son équilibre d'exploitation et son équilibre financier et de préparer sa restructuration sur des bases saines.

Il comprend deux phases, à savoir :

- Une phase de stabilisation et de redressement de la situation technique, opérationnelle et financière de la société ; et
- Une phase de restructuration en profondeur.

Le dispositif de ce plan d'urgence comprend trois instruments. Il s'agit de :

- Un contrat de performance entre l'État et la SNEL définissant les engagements conjoints et réciproques des parties ;
- Un contrat de service entre le gouvernement et une firme spécialisée pour renforcer les capacités managériales et humaines de SNEL dans certaines fonctions de l'entreprise afin de lui permettre d'atteindre les objectifs escomptés du contrat de performance ;
- Un contrat d'audit technique et financier des contrats de performance et de services pour suivre l'exécution de ceux-ci.

Sur base du plan de stabilisation et de redressement de la SNEL. La société a obtenu l'appui de la Banque Mondiale, de la Banque Africaine de Développement et de la Banque Européenne d'Investissements, ainsi que de certains opérateurs privés du secteur minier, pour le financement de la mise en œuvre d'un plan d'investissement prioritaire.

Le COPIREP a assuré le suivi de ce plan d'urgence et de stabilisation. Les résultats de son exécution à fin 2021, sont les suivants :

- Le prestataire du contrat de services, à savoir la firme canadienne Manitoba Hydro International, a œuvré du 12 mars 2015 au 11 juillet 2018. La première étape de sa mission a consisté principalement en l'élaboration du plan de redressement de l'entreprise. La seconde étape a concerné la mise en œuvre dudit plan après sa validation par le Conseil d'Administration de la SNEL.
- Cette phase de stabilisation et de redressement continue à s'exécuter. A ce jour, les résultats de la SNEL ont tendance à s'améliorer, notamment dans les domaines de la production et du transport. Ces résultats sont cependant tempérés par la persistance du déséquilibre structurel financier de l'entreprise, et les contreperformances au niveau de la distribution et de la commercialisation.
- Il apparaît que les actions initiées en vue de redresser la SNEL ne peuvent suffire à elles seules, à améliorer de manière substantielles ses performances opérationnelles et financières. Il convient pour ce faire d'entamer dès à sa présent, sa restructuration.

- En outre, les incidences de la mise en conformité de l'entreprise aux prescrits de la loi n°14-011 du 17 juin 2014 relative au secteur de l'électricité et à ses textes d'application, l'oblige à se restructurer.

Les activités réalisées par le COPIREP en vue de préparer la restructuration profonde de la SNEL sont les suivantes :

- Elaboration des termes de référence relatifs à l'étude sur les axes de restructuration de la SNEL.
- Présentation au forum sur l'électricité d'un exposé sur les incidences de la loi relative au secteur de l'électricité sur l'organisation et le fonctionnement de la SNEL. Ce forum s'est tenu à Matadi du 20 au 22 août 2019.
- Participation aux travaux de la commission mixte en charge du dossier de déclaration d'existence de la SNEL. Ces travaux se sont tenus à Zongo du 23 au 25 septembre 2020.

Les assises du secteur de l'Electricité visaient à construire un consensus sur les moyens de relancer le secteur de l'électricité en RDC et de soutenir sa croissance dans un horizon de long terme (10 ans).

Le COPIREP a estimé que les réflexions à mener dans ce cadre s'inscrivent dans une vision générale de relance et de croissance durable de l'économie congolaise. Cela, d'autant plus que le secteur de l'électricité est, avant tout, un support au développement de l'activité économique à travers son rôle d'appui aux secteurs productifs.

Aussi, le COPIREP a proposé une reformulation des thèmes de l'atelier de sorte que la situation de la SNEL et les perspectives de développement du secteur de l'électricité dans son ensemble soient examinées en étroite relation avec sa contribution à l'atteinte des objectifs nationaux de développement économique et social.

Ces assises se sont tenues du 21 au 25 mai 2018.

Les incidences de la loi relative au secteur de l'électricité sur l'organisation et le fonctionnement de la SNEL.

La mise en œuvre de la loi relative au secteur de l'électricité et de ses textes d'application a une incidence sur le fonctionnement et l'organisation de la SNEL.

Du point de vue juridique :

Pour se conformer à la loi, la SNEL a déposé auprès de l'Autorité de régulation de l'énergie sa déclaration d'existence, et sollicité le renouvellement de ses permis d'exploitation.

Il s'agit pour l'Autorité de régulation de l'électricité de déterminer de manière formelle la propriété des actifs dont jouit la SNEL, et de convertir ses permis d'exploitation suivant les prescrits du nouveau cadre juridique du secteur de l'électricité.

Ainsi, l'exploitation des actifs qui seront reconnus propriété de la SNEL feront l'objet d'une concession ou de l'octroi d'une licence, tandis que celle, tandis que celle des actifs reconnus propriété de l'Etat pourront faire l'objet d'une délégation de service public au profit de la SNEL.

Du point de vue opérationnel :

A ce jour, la SNEL est intégré verticalement. Elle est présente de la production de l'électricité à la fourniture au consommateur final. Le nouveau cadre juridique du secteur de l'électricité va mettre un terme à cette intégration. L'entreprise n'est plus assurée sur une aire géographique déterminée d'être présente sur l'entièreté de la chaîne de valeur.

Suivant l'esprit de ce nouveau cadre juridique, chaque segment d'activités est considéré par les pouvoirs publics comme une entité autonome. Ainsi, notamment :

- Les contrats de concession de service public, de concession et de licence sont octroyés par les autorités délégantes, en règle générale à l'opérateur jugé le plus compétitif, par segment d'activités et par aire géographique.*
- Les pouvoirs publics ne fixent plus les tarifs directement sur l'entièreté de la chaîne de valeur, mais par segment d'activités.*
- Obligation est faite à chaque segment d'activités d'octroyer à tous (entreprises concurrentes et autres segments d'activités de la SNEL) des tarifs et des traitements non discriminatoires. Cela ne permet plus aux différents segments de l'entreprise de*

bénéficier automatiquement de la part des autres segments d'avantages compétitifs.

- *La SNEL n'est plus en droit de pratiquer la péréquation, c'est-à-dire financer des activités déficitaires par les revenus de celles qui sont bénéficiaires. Chaque activité devra présenter un équilibre financier.*

L'entreprise sera aidée en cela, par l'obligation faite aux pouvoirs publics par le nouveau cadre juridique, de fixer à chaque activité des tarifs qui lui permettent de couvrir ses coûts d'investissement et de revient.

Cependant, ne seront retenus par l'autorité de régulation dans le prix de revient de chaque activité, que les coûts rationnels. La SNEL devra donc veiller à pratiquer un exercice de réduction des coûts, afin d'éliminer les coûts inefficaces. Dans le même ordre d'idée, elle devra élaborer un programme visant à une meilleure maîtrise des pertes techniques et commerciales.

En outre ; la SNEL doit se désengager des activités qui ne sont pas rentables.

Comme indiqué ci-dessus, l'exercice de chaque activité est au regard du nouveau cadre juridique du secteur, assujetti à la signature d'un contrat entre l'autorité concédante compétente et la SNEL. L'autorité concédante, ayant le pouvoir de résilier ledit contrat, et de retirer ainsi à la SNEL l'exercice de cette activité, dans le cas où cette dernière ne respecterait pas le cahier des charges y adossé. Aussi, il est impérieux pour l'entreprise de muer son organisation de manière à assurer un suivi optimal de chaque contrat.

Acquisition de compteurs pour l'ensemble de sa clientèle, pour répondre à l'obligation de facturer les consommations des clients sur base de compteurs, et d'abandonner la facturation forfaitaire.

Renforcement de la comptabilité analytique afin de disposer du prix de revient de chaque segment d'activités, et répondre ainsi aux principes de vérité des prix, d'égalité, d'équité et de non-transférabilité des charges.

Assainissement des états financiers. En effet, après détermination de la propriété des actifs, la SNEL devra sortir de ses états financiers les actifs qui seront reconnus propriété de l'Etat, ainsi que les prêts y liés. Les actifs dont l'exploitation lui seront confiés dans le cadre d'une délégation de service public, seront ensuite réintégrés dans les états financiers suivant les prescrits de la comptabilité OHADA.

Transfert à L'Agence nationale de l'électrification et des services énergétiques en milieux rural et péri-urbain (ANSER) des activités liées à l'électrification rurale.

REGIE DE DISTRIBUTION D'EAU (REGIDESO)

Les activités du COPIREP concernant la REGIDESO ont porté sur :

- i) Le programme de stabilisation et de redressement ;
- ii) La préparation de la restructuration.

1) Programme de stabilisation et de redressement de la REGIDESO

Le Gouvernement avait confié au COPIREP la mission de définir la stratégie de restructuration de la REGIDESO qui est le principal opérateur dans le secteur de l'eau potable en milieu urbain en RDC.

La stratégie arrêtée par le Gouvernement s'articule en deux phases : (i) une phase de stabilisation et de redressement et (ii) une phase de restructuration proprement dite.

La phase de stabilisation et de redressement avait pour objectifs : (i) d'arrêter la dégradation des conditions d'exploitation de la REGIDESO, (ii) d'améliorer ses performances techniques, commerciales et financières en vue de rétablir son équilibre d'exploitation et financier à court et moyen terme, (iii) de moderniser sa gestion et (vi) de préparer sa restructuration sur des bases saines.

Pour atteindre ces objectifs, un plan d'urgence de stabilisation et de redressement avait été élaboré et a été exécuté depuis 2009.

Les instruments d'exécution du plan d'urgence pour la stabilisation et le redressement de la REGIDESO sont :

- 1) Un programme d'investissements prioritaires ayant pour objet la réhabilitation des infrastructures d'eau dans les trois centres principaux de la REGIDESO : Kinshasa, Lubumbashi et Matadi qui représentent le gros de son activité ;
- 2) Un contrat de performance entre l'Etat et la REGIDESO définissant les objectifs à atteindre pour redresser la REGIDESO et les obligations conjointes et particulières des parties ;
- 3) Un contrat de service (à la place d'un contrat de gestion initialement prévu) avec un opérateur privé spécialisé dans le secteur de l'eau potable pour aider la REGIDESO à atteindre les objectifs du contrat de performance et l'appuyer dans les domaines jugés critiques pour son redressement : gestion commerciale, gestion financière, gestion des ressources humaines, gestion des investissements, entretien et maintenance du réseau de distribution ;

- 4) Un plan d'optimisation du personnel destiné à rétablir l'adéquation entre le niveau d'effectifs et le niveau d'activités de l'entreprise et réduire le poids des charges du personnel dans les charges totales d'exploitation.

1.1. Le programme d'investissements prioritaires.

Le Gouvernement avait sollicité et obtenu de la Banque Mondiale, à travers le Projet d'Alimentation en Eau Potable du Milieu Urbain (PEMU), une enveloppe de 190 millions USD dont un montant de 101,6 millions USD a été affecté au financement d'un programme d'investissements prioritaires consacrés à la réhabilitation des infrastructures dans les trois centres susmentionnés.

A la clôture de ce premier financement et pour permettre la poursuite du programme d'investissements, un financement additionnel d'une enveloppe de 166 millions USD avait été sollicité et obtenu de la Banque Mondiale.

Sur cette seconde enveloppe, un montant de 116,33 millions USD a été alloué aux investissements.

Après la mise en œuvre du programme d'investissements sous rubrique, suivant les données disponibles à fin décembre 2020, les capacités techniques de la REGIDESO ont été améliorées, avec notamment la réhabilitation des unités de production d'eau à Kinshasa, Lubumbashi et Matadi, la construction de 1.100 kilomètres de réseaux d'eau secondaires et tertiaires, la réhabilitation de 431 points d'eau communautaires, l'installation de 88.051 nouveaux raccords domestiques et la réhabilitation de 140.00 connexions domestiques.

De manière générale, la situation technique et opérationnelle de la REGIDESO s'est améliorée dans certains domaines mais demeure préoccupante dans d'autres.

Les améliorations observées sont :

- Augmentation du nombre de centres d'exploitation opérationnels (80 en 2020 contre 60 en 2009) et diminution du nombre de centres à l'arrêt (18 en 2020 contre 34 en 2009), traduisant une augmentation des capacités techniques de la société ;
- Augmentation du volume total annuel produit par la REGIDESO de 239 millions m³/an en 2009 à 295 millions m³/an à fin 2020, soit une évolution globale de 23% ;
- Augmentation du volume d'eau livré au réseau de 64.000 m³ d'eau/jour ;
- Augmentation du taux de desserte de la population urbaine en eau potable, de 35% en 2009 à 43% en 2020, soit une augmentation de 8%. La population additionnelle

ayant eu accès à l'eau est estimée à 2.740.920¹ personnes, traduisant ainsi une amélioration de la couverture de la population urbaine en eau potable ;

- Augmentation du nombre total d'abonnés, de 474.411 en 2006 à 663.692 en 2020, soit un taux d'accroissement de 40% ;
- Légère augmentation du volume d'eau vendu, qui est passé de 153.140.496 m³ en 2009 à 164.387.424 m³ en 2020, soit un taux d'accroissement de 7% ;
- Légère diminution du pourcentage d'eau non facturée qui est passé de 45% en 2009 à 43% en 2020.

Les préoccupations techniques et opérationnelles demeurent en considérant la persistance de la mauvaise qualité de service, marquée notamment par :

- ✓ Un taux de disponibilité des ouvrages de production de 82% en 2020² contre 87,6% en 2009 ;
- ✓ L'augmentation du nombre de points de vente inactifs, de 30% en 2009 à 33% en 2020, soit 3% d'augmentation.

1.2. Le contrat de performance Etat – REGIDESO.

Le contrat de performance entre l'Etat et la REGIDESO avait été signé en février 2012 et s'est clôturé en février 2017. Un nouveau contrat a été signé en septembre 2018 et s'est clôturé le 31 décembre 2020.

L'évaluation du niveau de réalisation des engagements de l'Etat indique notamment :

- 1) Le maintien des tarifs de vente d'eau en deçà des coûts de revient, quoique ceux-ci soient indexés au taux de change de la monnaie nationale par rapport au dollar US ;
- 2) Le faible taux de paiement des factures liées aux consommations d'eau de l'Etat, soit 0% à fin décembre 2020 ;
- 3) L'accumulation d'arriérés de paiement de l'Etat vis-à-vis de la REGIDESO totalisant l'équivalent de 102,5 millions USD à fin février 2021 ;
- 4) L'absence des mesures de protection des sites de captage d'eau en dépit des risques grandissants de pollution (risque de contamination par des ordures sur les sites de captage de N'djili et de Lukaya tandis que le site de Lukunga est menacé par un risque élevé de turbidité lié à la dégradation du bassin versant. Le site de Kimilolo II à

¹ Au 30 septembre 2020

² Au 31 décembre 2020

Lubumbashi est menacé par la pollution minière suite au rejet des déchets des produits miniers dans les environs du site de captage.

L'assistance à la REGIDESO dans la recherche des financements constitue le principal engagement honoré par l'Etat.

L'évaluation des engagements de la REGIDESO indique notamment :

- 1) La non-exécution des plans d'entreprise élaborés annuellement dans le cadre de l'exécution du plan stratégique ;
- 2) Le non-respect des engagements en termes de réduction des charges du personnel qui demeurent élevées ;
- 3) Le non-respect des engagements en termes de rationalisation de ses effectifs au regard de la persistance du déséquilibre de la structure des effectifs de la société qui compte plus d'administratifs que des commerciaux et des techniciens.

Aucun engagement conjoint des deux parties n'a été honoré.

1.3. Le contrat de service.

Le contrat de service a été exécuté de 2013 à 2018 suivant deux modalités.

Un premier contrat de services conclu, après appel d'offres international, avec le Groupement Sénégalaise Des Eaux/FINAGESTION, principalement centré sur un appui au management de la REGIDESO, était entré en vigueur en mars 2013 pour arriver à terme en février 2016.

Un nouveau contrat de services, ciblé sur un appui plus important à l'exploitation technique et commerciale de la société avait été signé en octobre 2016 et s'est clôturé le 31 décembre 2018.

L'évaluation des indicateurs de performance du contrat de service ont indiqué que les résultats réalisés ont été en deçà des prévisions.

La cause de cette contreperformance est que la réalisation de ces objectifs était conditionnée par un facteur de succès qui était la disponibilité des ressources nécessaires à la couverture des charges d'exploitation de la REGIDESO, ressources devant provenir de ses recettes d'exploitation et particulièrement des recettes des consommations d'eau des instances officielles et des ayants-droits pris en charge par l'Etat. Ces recettes ont été insuffisantes.

1.4. Le plan d'optimisation du personnel.

Le diagnostic de la REGIDESO avait indiqué un volume relativement important d'effectifs comparé au niveau d'activités de l'entreprise. La masse salariale représentait en moyenne 35% du chiffre d'affaires contre un plafond de 20 à 25% pour certaines sociétés d'eau dans

la sous-région d'Afrique subsaharienne. Ceci constituait une contrainte majeure au rétablissement de l'équilibre financier de l'entreprise.

L'optimisation du niveau des ressources humaines passait par la mise en œuvre d'un plan social avec un double objectif : la réduction immédiate des charges de personnel pour les ramener à un niveau soutenable par l'entreprise et le réalignement des qualifications disponibles avec les vrais besoins de cette dernière (moins d'agents administratifs et commerciaux et plus de techniciens).

L'évaluation des résultats du plan d'optimisation du personnel de la REGIDESO indiquent qu'en 2018, l'effectif de cadres est demeuré plus important que celui d'agents d'exécution, soit 44% contre 23%. Le taux d'encadrement est de 2 cadres pour un agent.

De même, la structure des effectifs est restée dominée par une forte proportion du personnel administratif et d'appui (30%) et commercial (37%), au détriment du personnel technique (33%).

Enfin, quoiqu'ayant quelque peu régressé, les charges du personnel sont restées élevées et plombent les résultats de la société. Elles représentent une moyenne de 39% sur la période 2014 à 2018 contre une moyenne de 35% entre 2007 et 2009, et demeure de loin supérieur à 23% retenu comme cible dans le plan d'urgence de stabilisation et de redressement.

En conclusion, le programme d'investissements lié au plan d'urgence pour la stabilisation et le redressement de la REGIDESO a été exécuté conformément aux prévisions et a contribué à la réhabilitation des infrastructures de la société dans les trois centres ciblés.

Ce programme et ses effets induits en termes d'augmentation du volume de production et des ventes n'a, toutefois, pas entraîné une amélioration des résultats d'exploitation de la REGIDESO qui demeurent négatifs quoiqu'en diminution.

Néanmoins, en l'absence de ce programme d'investissements, toutes choses restant égales par ailleurs, la situation de la REGIDESO serait caractérisée par une diminution progressive de son niveau d'activités et une détérioration de sa situation financière.

En effet, ce programme a permis la réhabilitation des principales unités de production de la REGIDESO à Kinshasa, Lubumbashi et Matadi (stations de captage et de pompage d'eau, usines de production, réservoirs, équipements électromécaniques etc.), sans laquelle, les conditions d'exploitation et le taux de disponibilité des ouvrages se seraient détériorés de manière continue, avec le risque d'une cessation d'activités à terme.

Ainsi, la mise en œuvre notamment du programme d'investissements prioritaires a permis à la REGIDESO de survivre et de poursuivre ses activités.

Il convient de noter que la REGIDESO est confrontée à des problèmes structurels qui ne peuvent être résolus par la simple mise en œuvre des plans de stabilisation et de redressement et qui nécessitent une restructuration en profondeur.

Ces problèmes sont notamment :

- (i) La taille de son périmètre d'exploitation qui dépasse ses capacités humaines, financières et matérielles ;
- (ii) Un déséquilibre structurel de sa situation financière et de ses ressources humaines ;
- (iii) Un vieillissement de ses ressources humaines spécialisées dans le métier de production et de distribution d'eau potable, dont les possibilités de remplacement sont faibles ;
- (iv) Une dégradation avancée de ses infrastructures, particulièrement de son réseau de distribution qui date de plus de cinquante ans.

Par ailleurs, l'environnement juridique et institutionnel de la REGIDESO a connu de profondes mutations qui exigent une adaptation de l'organisation et du fonctionnement de la société à ces évolutions.

2) Préparation de la restructuration de la REGIDESO

En prévision de la restructuration de la REGIDESO, le COPIREP a organisé, du 20 au 21 juin 2019, au Centre d'Événement Roméo Golf de Kinshasa, un atelier de présentation des options stratégiques et du schéma institutionnel de restructuration de la REGIDESO SA, dans le cadre de l'étude sur l'avenir institutionnel de cette société.

L'étude avait pour objectif (i) de définir les options stratégiques et les modalités concrètes de mise en œuvre de la restructuration de la REGIDESO en conformité avec le cadre légal et institutionnel régissant le secteur de l'eau en RDC et (ii) de déterminer la place de la REGIDESO dans le nouvel environnement institutionnel du secteur.

L'atelier a connu la participation des Ministères du Gouvernement central impliqués dans les questions touchant à la gestion du service public de l'eau, des Gouverneurs des provinces ou leurs délégués et des experts nationaux provenant des institutions, services, entreprises et structures ci-après :

- Présidence de la République ;
- Gouvernement (Primature, Ministère du Plan, Ministère du Portefeuille, Ministère de l'Energie et des Ressources Hydrauliques, Ministère de la Décentralisation, Ministère de l'Environnement)
- COPIREP ;

- REGIDESO
- Partenaires techniques et financiers du Gouvernement qui interviennent dans le secteur de l'eau potable ;
- Responsables de projets qui contribuent à distribuer de l'eau en milieu périurbain ainsi qu'en milieu urbain.

Sur la base des résultats des travaux de cet atelier, il a été préconisé un schéma de restructuration de la REGIDESO consistant notamment :

- 1) A régionaliser ses activités par la création des Directions Régionales couvrant une ou plusieurs provinces regroupées sur la base des critères géographiques, économiques et physiques ;
- 2) A transformer ces Directions Régionales en filiales de la REGIDESO, dont le capital social peut être ouvert aux provinces.

Ce schéma peut être mis en place par phases successives avec une feuille de route ad hoc.

ACTIVITES TRANSVERSALES REGIDESO - SNEL

1) Travaux de la Commission Technique Mixte sur les paiements des dettes et créances croisées entre l'Etat et la REGIDESO.

L'Etat figure parmi les principaux consommateurs d'eau et d'électricité. Sa facture représente en moyenne 30% des consommations d'eau et 15% des consommations d'électricité. La REGIDESO et la SNEL doivent également de l'argent au titre des droits et taxes divers.

Pour faciliter le règlement des créances et dettes croisées entre l'Etat et ces deux sociétés, il a été mis en place la Commission Technique Mixte chargée de la réforme du mode de gestion des consommations d'eau et d'électricité de l'Etat, laquelle, a été instituée par le Ministre du Portefeuille sur instruction du Premier Ministre par sa lettre n° CAB/PM/COHC/2015/5729 du 8 septembre 2015. Le COPIREP est membre de ladite commission.

La Commission susmentionnée avait été chargée de :

- Préparer le dossier d'apurement de la dette de l'Etat sur la REGIDESO et la SNEL par le paiement croisé des dettes et créances réciproques entre l'Etat et ces deux sociétés ;
- Mettre en place le cadre de paiement régulier de la facture mensuelle des consommations d'eau et d'électricité des Instances Officielles et Ayant-droit en faveur de la REGIDESO et la SNEL ;
- Finaliser le projet de l'arrêté portant assainissement des listes des Ayant-Droit à la prise en charge par le Trésor Public des consommations d'eau et d'électricité ;

- Examiner la faisabilité de l'alimentation des camps militaires par des systèmes d'adduction d'eau autonomes.

Dans le cadre de ses travaux, la Commission a mis en place un mécanisme de paiement par échange de titres qui consiste, pour l'Etat, à émettre deux chèques en faveur respectivement de la REGIDESO et de la SNEL pour le montant concilié avec chaque société et pour ces dernières, à émettre des chèques au bénéfice respectivement du Trésor Public pour les droits dus à l'Etat et de chaque Régie financière pour les droits dus et ce, pour un montant total équivalent à celui qui a été concilié.

L'opération de paiement par échange de titres se fait par l'intermédiation d'une banque commerciale choisie par le Ministère du Portefeuille.

A ce jour, les opérations réalisées par la Commission ont comporté trois phases :

- Phase 1 : de janvier 2012 à septembre 2015 ;
- Phase 2 : d'octobre 2015 à janvier 2017 ;
- Phase 3 : de février 2017 à décembre 2019.

Les montants conciliés se présentent ainsi :

- Phase 1 : 33.573.362.226,16 CDF pour la REGIDESO et 71.635.036.743,41 CDF pour la SNEL. Ces montants ont déjà fait l'objet d'échange de chèques entre d'une part, l'Etat et la REGIDESO et de l'autre, l'Etat et la SNEL.
- Phase 2 : 27.168.697.128,86 CDF pour la REGIDESO et 61.302.482.548,89 CDF pour la SNEL. Ces montants n'ont pas encore fait l'objet d'échange de chèques entre l'Etat et les sociétés concernées.
- Phase 3 : 91.746.371.531,13 CDF pour la REGIDESO. Ce montant n'a pas encore fait l'objet d'échange de chèques entre l'Etat et la REGIDESO.

Commission Technique Mixte chargée de la réforme du mode de gestion des consommations d'eau et d'électricité de l'Etat

Placée sous le Haut Patronage de Son Excellence Monsieur le Premier Ministre, Chef du Gouvernement, la Commission Technique Mixte mise sur pied par Son Excellence Madame le Ministre d'Etat, Ministre du Portefeuille, était constituée des délégués des Institutions et structures ci-après :

a) Institutions publiques :

- *Présidence de la République ;*
- *Primature ;*
- *Ministère du Budget ;*
- *Ministère du Portefeuille ;*
- *Ministère des Finances ;*
- *Ministère des Ressources Hydrauliques et Electricité.*

b) Organes techniques du Ministère du Portefeuille :

- *Conseil Supérieur du Portefeuille « CSP » ;*
- *Comité de Pilotage de la Réforme des Entreprises Publiques « COPIREP ».*

c) Régies Financières :

- *Direction Générale des Impôts « DGI » ;*
- *Direction Générale des Recettes Administratives, Domaniales, Judiciaires et des Participations « DGRAD » ;*
- *Direction Générale des Douanes et Accises « DGDA ».*

d) Sociétés du Portefeuille de l'Etat :

- *REGIDESO SA ;*
- *SNEL SA.*

Les missions assignées à la commission technique mixte sont les suivantes :

- *La préparation d'un plan d'actions crédible pour l'apurement de la dette de l'Etat envers les sociétés REGIDESO SA et SNEL SA, par le mécanisme des paiements croisés des dettes et créances réciproques entre l'Etat et les deux sociétés ;*
- *La mise en place d'un cadre de paiement régulier de la facturation mensuelle des consommations d'eau et d'électricité des Instances officielles et Ayants droit en faveur de REGIDESO SA et de SNEL SA ;*
- *L'élaboration du projet d'Arrêté ministériel portant assainissement du fichier des Ayants droits à la prise en charge par le Trésor public des consommations d'eau et d'électricité.*

C. SECTEUR DES TELECOMMUNICATIONS

Les activités du COPIREP dans le secteur des télécommunications ont porté essentiellement sur la création et l'opérationnalisation de la Société Congolaise de Fibre Optique.

LA SOCIETE CONGOLAISE DE FIBRE OPTIQUE (SOCOF)

1) Création de la Société Congolaise de Fibre Optique (SOCOF)

Le Gouvernement et la Banque Mondiale ont signé, en date du 25 juillet 2014, un Accord de financement relatif à la mise en œuvre de la cinquième phase du programme régional des réseaux de télécommunication haut débit en Afrique Centrale intitulée « Projet CAB 5 ».

Cet Accord prévoit le financement, par la Banque Mondiale, d'un réseau à fibre optique dont la propriété devrait être assurée, pour le compte de l'Etat, par une société de patrimoine appartenant à l'Etat congolais.

L'exploitation de cette fibre optique devrait être assurée par un opérateur privé spécialisé dans le secteur à travers un contrat d'affermage avec la SOCOF.

C'est dans ce cadre, qu'en date du 28 septembre 2016, l'actionnaire Etat, représenté par le Ministre du Portefeuille, avait organisé l'Assemblée Générale constitutive d'une entreprise publique dénommée « Société Congolaise de Fibre Optique (SOCOF) ».

2) Mise en œuvre d'un Partenariat Public-Privé pour l'exploitation de la fibre optique.

En date du 07 juillet 2020, la SOCOF a lancé un avis de préqualification pour le recrutement d'un opérateur privé en vue de l'exploitation et de la maintenance de l'axe Kinshasa – Muanda de son réseau de fibre optique, dans le cadre de la cinquième phase du Projet Central African Backbone « CAB 5 » financé par la Banque Mondiale (IDA-Don n° H981-ZR).

Quatre candidats ont été pré-qualifiés et un Dossier d'Appel d'Offres (DAO) leur a été transmis. Deux candidats ont déposé leurs offres le 09 avril 2021.

Une Commission d'Evaluation a été mise en place par la SOCOF et a examiné, d'abord les offres techniques, ensuite les offres financières, suivant les prescrits du Dossier d'Appel d'Offres (DAO) et a rendu ses rapports respectivement le 14 et le 16 avril 2021.

La SOCOF S.A. étant une entreprise publique, le Partenariat Public-Privé (PPP) dans lequel elle s'était engagée est un acte de désengagement de l'Etat régi par la loi n°08/008 du 07 juillet 2008 portant dispositions générales relatives au désengagement de l'Etat des Entreprises du Portefeuille. Par conséquent, cette transaction devrait se réaliser conformément à ladite loi.

Cette position est conforme au Mémorandum du 30 novembre 2018 signé par les Ministres du Portefeuille et des PT-NTIC et par lequel ils communiquaient à la Banque Mondiale l'option levée par le Gouvernement sur la forme de PPP à mettre en place dans le cadre du projet CAB 5. Il y est expressément précisé au point 6 que « la sélection du partenaire privé se fera conformément à la loi n° 08/008 du 07 juillet 2008 portant dispositions générales relatives au désengagement de l'Etat des entreprises du Portefeuille »

C'est dans ce cadre qu'en sa qualité d'Organe technique du Gouvernement en charge de la gestion du processus de désengagement des entreprises du Portefeuille, le COPIREP a été chargé de poursuivre le processus de sélection d'un opérateur privé chargé de l'exploitation, de l'entretien et de la maintenance du réseau de la fibre optique de la SOCOF.

Conformément à la loi susmentionnée, une commission d'analyse a fait la revue des évaluations des offres techniques et financières faites au niveau de la SOCOF et les a entérinées.

La commission était composée de représentants des institutions et services suivants :

- La Présidence de la République (1) ;
- La Primature (1) ;
- Le Ministère du Portefeuille (1) ;
- Le Ministère des Finances (1) ;
- Le Ministère des PT-NTIC (1) ;
- Le COPIREP (1) ;
- La SOCOF SA (1)
- Le représentant du personnel de la SOCOF SA (1).

La Commission a été appuyée par le groupement CADMOS/ENS/JIDCOM/PROGRESSUS/MBM, recruté pour accompagner le Gouvernement dans ce dossier, ainsi qu'une équipe technique composée de six experts, dont deux de la Primature et quatre du COPIREP.

A l'issue de ces travaux, la commission a recommandé la sélection du Groupement Paratus et Global Broadband Solution « GBS » comme partenaire avec lequel le Gouvernement pouvait conclure un contrat de PPP. Ce dernier devait procéder à la création d'une société anonyme de droit congolais pour l'exploitation, l'entretien et la maintenance de la fibre optique de la SOCOF S.A.

D. SECTEUR DES TRANSPORTS

Durant la période sous revue, les activités du COPIREP dans le secteur des transports ont concerné essentiellement la préparation d'une étude sur la réforme du secteur ferroviaire en RDC, la conclusion d'une convention de collaboration relative à la mise en concession du

réseau ferroviaire de la RDC avec Congo RailWay Developement (CRD AG) et deux entreprises du secteur, la SNCC et la SCTP.

ETUDE SUR LA REFORME DU SECTEUR FERROVIAIRE

Les termes de référence pour l'étude sur la réforme du secteur ferroviaire ont été élaborés. Une commission d'évaluation chargée d'examiner l'offre de la firme Vecturis relative au conseil pour identifier des options pour un nouveau schéma institutionnel et organisationnel de l'industrie ferroviaire en République Démocratique du Congo, a été mise en place.

Cette commission était composée d'un Délégué du Ministère du Portefeuille, d'un délégué du Ministère des Transports et Voies de Communication, d'un délégué de la SNCC SA et de trois membres du COPIREP.

Les recommandations de la commission d'évaluation ont été envoyées aux autorités concernées.

PREPARATION ET CONCLUSION DE LA CONVENTION DE COLLABORATION RELATIVE A LA CONCESSION FERROVIAIRE ENTRE LA RDC ET CONGO RAILWAY DEVELOPMENT

Le projet de mise en concession du réseau ferroviaire de la RDC est né d'un Mémoire d'entente (MOU) conclu le 20 janvier 2020 pour une durée de douze mois, entre la République Démocratique du Congo « RDC », représenté par le Ministre des Transports et Voies de Communication et la firme Congo Railway Development AG, en sigle « CRD AG ».

Ce projet a été analysé par une Commission technique ad hoc placée sous la présidence du Secrétaire Exécutif du COPIREP et composée d'experts de la Présidence de la République (Cabinet du Conseiller Spécial du Chef de l'Etat en matière des Investissements), des Ministères du Portefeuille et des Transports et Voies de Communication, du Conseil Supérieur du Portefeuille (CSP) et du COPIREP. Les experts du Ministère des Transports et Voies de Communication conviés par la Présidence de la République, n'ont pas pris part aux travaux.

Il consiste en la mise en concession de type BOT (concevoir, financer, construire, moderniser, exploiter, maintenir et transférer) d'un réseau ferroviaire intégré de 10.000 km en RDC. Il porte sur :

- (i) Les **réseaux ferroviaires existants** (5.033 km) et concédés à trois entreprises publiques : la SCFUF SA, la SCTP SA et la SNCC SA, et
- (ii) Des **nouveaux réseaux à construire** (environ 5.000 km).

Ce projet a fait l'objet de discussions avec les représentants des entreprises publiques ferroviaires, à savoir, la Société Commerciale des Transports et Ports « SCTP SA », la Société Nationale des Chemins de fer « SNCC SA » et la Société des Chemins de Fer des Uélé Fleuve « SCFUF SA ». La **durée de la concession** est de **trente (30) ans**, à compter de sa signature. Cette durée peut être modifiée sur la base des études de faisabilité jugées acceptables par le Concédant.

Le coût indicatif du Projet (investissements et exploitation) est de **vingt-cinq (25) milliards dollars américains**, comprenant notamment les infrastructures ferroviaires, les matériels roulants, les gares, les ateliers, les stations multimodales pour les passagers et le fret, les voies d'accès routières, que le Concessionnaire s'engage à mobiliser.

LA SOCIETE NATIONALE DE CHEMIN DE FER DU CONGO (SNCC)

Les activités réalisées par le COPIREP pour cette entreprise concernent essentiellement le suivi et l'évaluation du contrat d'assistance technique VECTURIS SA, opérateur à qui avait été confiée une mission de stabilisation des activités opérationnelles de la SNCC.

1. Suivi du contrat d'assistance technique VECTURIS SA

La SNCC bénéficie d'un financement de l'IDA à travers le Projet de Transport Multimodal (PTM). L'intervention du COPIREP porte sur le suivi du contrat d'assistance technique à la SNCC signé le 23 avril 2015 avec la firme VECTURIS SA et qui a pris fin le 05 août 2018.

2. Evaluation du contrat d'assistance à la SNCC

Plus de 85% du financement du PTM, soit 374 millions ont été alloué à la composante 1 relative à la SNCC.

L'objectif principal du projet afférent à cette composante à savoir « restaurer la viabilité financière et opérationnelle de la SNCC SA n'a pas été atteint.

Les raisons ayant concouru à la non atteinte des objectifs du PTM sont notamment :

- a) Les erreurs de conception
 - La surestimation du volet recettes au détriment du volet coût dans le rétablissement de la santé financière de la SNCC ;
 - La sous-estimation de la logistique complexe pour mener à bien les investissements : la quasi-totalité des fonds dédiés aux coûts opérationnels a été épuisé vers la fin 2014 alors que les investissements venaient à peine de démarrer (les locomotives neuves ont été réceptionnées fin 2015), le risque de manque de synchronisation entre le financement des coûts opérationnels et la mise en œuvre des investissements n'a pas été identifié ;
 - Les travaux de réhabilitation de la voie se sont concentrés dans la partie du réseau historiquement dédié au trafic minier alors que les sociétés minières ont investi massivement dans des flottes de camions et ont pratiquement déserté le transport ferroviaire. Il en résulte qu'une très grande partie du trafic de la SNCC roule maintenant sur la partie non réhabilitée du réseau, ce qui explique le grand nombre de déraillements et autres incidents de trafic ;
 - L'allocation d'un montant très élevé aux coûts opérationnels (achat carburants et lubrifiants, location locomotives, etc.) qui n'ont eu qu'un impact mitigé en termes d'accroissement des produits d'exploitation de la SNCC ;

- La surestimation du rôle de l'opérateur privé (Vecturis) dont les résultats sont jugés insatisfaisants.

b) Autres raisons

- Le non-respect par le Gouvernement de la RDC de son engagement à disponibiliser le fonds chinois bien que l'octroi du financement additionnel par la Banque ait pu pallier ce manque ;
- La réallocation tardive, par la Banque, de fonds en vue de réajuster le budget en faveur des travaux de la voie alors que le Gouvernement l'avait déjà sollicité en 2012 ; celle-ci n'est intervenue qu'en 2015, les fonds disponibles, à ce moment-là, avaient s'étant sensiblement amenuisés entretemps ;
- Le comportement de certains Chefs de Projets à agir au-delà de leurs compétences et le rapport de force inégal qu'ils établissent avec les Coordonnateurs de projet.

c) Les résultats obtenus pour la SNCC SA :

- Le financement de coûts opérationnels entre 2010 et 2014 à hauteur de 122 millions ;
- La sortie en pension de 4.354 agents dans le cadre du plan social pour un montant de 62 millions ;
- L'acquisition de 17 locomotives reconditionnées (9 sur PTM et 8 par le Gouvernement) ;
- L'acquisition de 18 locomotives neuves sur PTM ;
- La réhabilitation, le confortement et la sécurisation de plus de 700 km de voie ;
- Le soutien de la trésorerie de la SNCC ;
- La mise en place d'un système comptable qui produit des chiffres financiers fiables.

Evolution globale réelle de la production en volume (Marchandises et Voyageurs)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Taux de variation
Unités Trafic	371.090.957	353.431.025	184.900.643	240.938.641	199.344.501	200.801.839	192.845.325	173.663.307	158.580.338	188.142.905	205.169.818	-45%
Chiffre d'Affaires	64.621.710	71.043.068	38.338.175	51.884.993	44.845.300	45.697.431	41.517.541	37.765.806	31.797.992	36.379.513	37.466.186	-42%
Tonnage	1.024.859	920.835	440.720	801.174	572.685	530.631	461.436	377.247	419.042	348.652	415.375	-59%
Voyageurs	157.198	168.528	61.551	66.439	46.002	40.880	48.582	35.814	23.469	45.000	40.483	-74%

Le Projet de Transport Multimodal (PTM)

Démarré en avril 2011, le PTM est un projet financé par Banque Mondiale à hauteur de 435 millions de dollars qui avait pour objectif de développement : i) Améliorer la connectivité du transport en RDC afin de soutenir l'intégration économique nationale ii) rétablir la viabilité financière et opérationnelle de la SNCC et iii) mettre en œuvre le plan de gouvernance du secteur et renforcer les performances des entreprises publiques du transport.

Ce projet avait 4 composantes à savoir :

Composante 1 (385 millions USD), plan de redressement de la SNCC ;

Composante 2 (25,45 millions USD, FA 15 millions USD), renforcement de la performance opérationnelle des EP de transport et amélioration de la gouvernance. Ministère de Transport (1,80 millions), Régie de Voies Maritimes (1,4 millions), Régie des Voies Aériennes (10 millions), Société Commerciale des Transports et des Ports (8,4 millions), et Régie de Voies Fluviales (3,85 millions, FA 5 millions), Direction de la Marine et des Voies Navigables DMVN (FA 5 millions), Autorité de l'Aviation civile AAC (5 millions).

Composante 3 (2 millions USD) simplification des procédures du commerce international.

Composante 4 (8,7 millions USD, 8 millions), Gestion du Projet.

Le PTM a été clôturé au mois de juin 2018.

LA SOCIETE COMMERCIALE DES TRANSPORTS ET DES PORTS (SCTP)

1. Analyse du mémorandum d'entente signé entre la SCTP et le Groupement TRANSNET/GUMA

Le COPIREP a analysé le mémorandum d'entente signé entre la SCTP et le Groupement TRANSNET/GUMA.

Les activités faisant l'objet de ce mémorandum d'entente reprises dans une feuille de route, s'articulent autour de 03 projets, non exhaustifs, comprenant des projets à court, moyen et long terme pour la relance de la SCTP.

En résumé, l'analyse du COPIREP a démontré que ce mémorandum, érigé en accord contraignant entre les parties, n'a pas respecté les lois en vigueur en République Démocratique du Congo notamment la loi n°08/008 du 07 juillet 2008 portant disposition générales relatives au désengagement de l'Etat des Entreprises du Portefeuille et la loi

n°10/010 du 27 avril 2010 relative aux marchés publics. Ceci, dans la mesure où il comporte des opérations de désengagement de l'Etat et des marchés publics.

Aussi, une note a été transmise au Ministère du portefeuille, laquelle a indiqué que le projet de mise en concession intégrée des Ports Maritimes de Boma et de Matadi, le Chemin de fer Matadi-Kinshasa et le Port fluvial de Kinshasa lancé en octobre 2015 ne devrait pas être hypothéqué.

2.2. Activités juridiques

A. Projet de loi relative au partenariat public-privé :

Du 19 avril au 05 mai 2017, le COPIREP, aux côtés d'autres experts du Gouvernement, a appuyé et assisté la Commission mixte de l'Assemblée Nationale (Economique et Financière/ Infrastructures) à l'examen et à l'adoption du projet de loi sur le partenariat public-privé.

B. Mise en place d'une société de patrimoine et de gestion des plates-formes agricoles

Le COPIREP a appuyé la Cellule d'Exécution des Financements en faveur des Etats Fragiles(CEFF) en sigle, et apporté son expertise dans la rédaction du projet de statuts de la société de patrimoine et de gestion des plates-formes agricoles.

La contribution du COPIREP a permis notamment de refaire totalement le projet des statuts proposé par un consultant et adopté au sein de cette structure, et qui ne prenait pas en compte le régime particulier auquel est soumis toute entreprise publique en RDC conformément à l'article 916 de l'Acte uniforme sur les sociétés commerciales et groupement d'intérêt économique, et permet d'intégrer dans ces statuts les dispositions dérogatoires nationales.

C. Réflexion sur le redressement de l'établissement public « hôpital du cinquantenaire de Kinshasa », « HCK »

Au mois d'avril 2017, le COPIREP a participé aux travaux de la Commission interministérielle sur la relance du HCK. A cet effet, le COPIREP a apporté son expertise dans l'examen du contrat de gestion conclu entre le Gouvernement de la République Démocratique du Congo et la Société PADIYATH Santé SARL, et formulé les recommandations idoines.

A. Etat des lieux des entreprises du portefeuille de l'Etat

En exécution de l'instruction de Son Excellence Monsieur le Président de la République, Chef de l'Etat, transmise au COPIREP par copie de la lettre n° 0883/03/2021 du 25 mars 2021 de son Directeur de Cabinet, adressée au Ministre du Portefeuille, le COPIREP a organisé et supervisé les travaux d'établissement des états des lieux exhaustifs des entreprises et établissements publics, incluant celui de la réforme initiée par le Gouvernement depuis 2009. La finalité de ce travail est d'obtenir des données fiables au cas par cas devant permettre d'orienter la politique gouvernementale en matière de pilotage de ces entités.

Pour pouvoir répondre aux attentes du Président de la République, le COPIREP a mis en place une organisation de travail, qui s'est déclinée notamment par :

1. L'élaboration d'un plan de travail incluant toutes les phases de la mission, allant des travaux préparatoires aux ateliers de restitution, en passant notamment par la réception des données des entreprises et établissements publics et leur analyse ;
2. La mise en place des modèles informatiques d'analyse des données ;
3. L'élaboration des termes de références devant orienter le travail des entreprises et établissements publics, ainsi que des modèles de fiches par lesquelles ces entités devaient présenter leurs états des lieux respectifs ;
4. La mise en place d'une commission interne d'experts du COPIREP, appuyés par ceux du Secrétariat Général au Portefeuille et du Conseil Supérieur du Portefeuille, et chargée d'analyser et de compiler, d'abord les données communiquées par les entreprises, puis celles des établissements publics.

la revue du portefeuille, organisée à cet effet, s'est tenue dans la salle de réunion du Ministère du Portefeuille du 02 au 24 juin 2021. Elle a été intégralement présidée par Madame le Ministre d'Etat, Ministre du Portefeuille et a connu la participation des représentants des services ci-après :

1. La Présidence de la République ;
2. La Primature ;
3. Le Ministère du Portefeuille (Cabinet du Ministre et Secrétariat Général) ;
4. Les Ministères sectoriels concernés (certains ne se sont pas présentés) ;
5. Le Conseil Supérieur du Portefeuille ;
6. Le COPIREP ;
7. Les entreprises publiques concernées ;
8. Les délégations syndicales des entreprises publiques concernées.

A la fin des travaux, un rapport spécifique et détaillé a été élaboré pour chaque entreprise publique.

1. Portée des états des lieux des entreprises publiques.

Les états des lieux réalisés portent sur les aspects suivants :

- (i) 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.
- (ii) 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.
- (iii) La situation financière de l'entreprise, notamment :
 - Les différents flux financiers ;
 - Les différents ratios financiers.
- (iv) 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 socio-professionnelles en 2020 ;
 - L'évolution de la productivité du personnel.
- (v) 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.
- (vi) La situation des partenariats conclus par l'entreprise ;
- (vii) La situation des projets en cours d'exécution ;
- (viii) 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.
- (ix) 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.
- (x) Toute autre information utile.

2. Synthèse générale des états des lieux des entreprises publiques.

2.1. Situation technique et opérationnelle.

Les états des lieux réalisés démontrent une situation technique et opérationnelle préoccupante dans quasiment toutes les entreprises publiques.

Sur le plan technique, cette situation se traduit notamment par :

- La vétusté et l'obsolescence des infrastructures et des outils de production ;
- L'insuffisance des équipements ;
- Les besoins élevés en investissements.

Une attention particulière a été portée sur les entreprises publiques qui exploitent des services d'utilité publique. Il s'agit de la REGIDESO pour le service d'Alimentation en Eau Potable (AEP), de la SNEL pour la fourniture d'électricité, de la SCTP, la SNCC, la RVA et la SCFUF pour le transport des personnes et des biens et de la SCPT pour les services de poste et des télécommunications.

Le réseau de distribution d'eau de la REGIDESO est vétuste (datant de plus de 50 ans) et en très mauvais état technique. Cette situation cause d'énormes fuites d'eau et de pertes opérationnelles et financières pour la société. Le taux de renouvellement du réseau est très faible, soit 0,5% en 2013, 0,49% en 2014 et 0% de 2015 à 2018.

Dans ces conditions, il se pose la question de l'opportunité du renforcement des capacités techniques de production d'eau de la REGIDESO, si le réseau de distribution ne bénéficie pas d'un programme de réhabilitation conséquent.

En ce qui concerne la SNEL, l'état des infrastructures de production, de transport et de distribution n'est pas satisfaisant en général, au regard des standards internationaux. Cependant, des efforts ont été fournis, avec l'appui des Partenaires Techniques et Financiers du Gouvernement et des partenariats avec des entreprises privées pour réhabiliter certaines infrastructures de production et de transport d'électricité exploitées par la SNEL. Aujourd'hui, les taux de disponibilité de certains ouvrages sont aux normes, principalement pour la production et le transport à l'ouest. Il persiste cependant un grand besoin d'investissement pour la fiabilisation, la réhabilitation ou le renouvellement de certains ouvrages et équipements dans le périmètre exploité par la SNEL.

La situation demeure critique dans le segment de distribution où on enregistre de fréquents incidents qui contribuent à la dégradation de la qualité du service à la clientèle.

Les infrastructures des entreprises publiques opérant dans le secteur des transports sont aussi dans un état technique très préoccupant. Certains quais du port de Matadi et des ports

fluviaux notamment sont fermés au trafic depuis plusieurs années. Le Chemin de fer Matadi-Kinshasa exprime un grand besoin de financement pour le rendre conforme aux normes. En plus, cette voie ferrée est fortement menacée par des érosions. La SCFUF ne dispose quasiment plus de voie ferrée et est par conséquent en cessation d'activités depuis plusieurs années.

En général, les chemins de fer, les ports, les aéroports exploités par les entreprises publiques sont vétustes et obsolètes. Le projet de modernisation de l'aéroport de N'djili continue à battre de l'aile depuis 2010 à cause de mauvaises décisions et de manque de cohérence de l'action gouvernementale sur ce dossier. Plusieurs engagements continuent à être pris pour le même ouvrage.

L'infrastructure de télécommunication de la SCPT constituée principalement de la fibre optique Muanda - Kinshasa (phase 1) et de Kinshasa – Kasumbalesa – Sakania (phase 2) n'est que partiellement opérationnelle. Sur une distance de 4.000 km sur la phase 2, la fibre n'est opérationnelle que sur 100 km. Les réseaux métropolitains quant eux n'existent plus.

En ce qui concerne les équipements et outils d'exploitation, quasiment ceux de toutes les entreprises publiques sont en état de dégradation avancée. Seules font exception CONGO Airways et COBIL qui disposent respectivement d'une flotte et d'équipements techniquement satisfaisants.

En général, les infrastructures et équipements exploités par les entreprises publiques sont tous vétustes et nécessitent de gros investissements de réhabilitation et de modernisation.

Il a été noté une quasi-absence de politique de maintenance de l'outil de production, très peu d'entreprise ayant répondu à cette question.

Les besoins d'investissements sont estimés par les entreprises au total minimum de USD 7 695 900 924. Les entreprises publiques ne peuvent y faire face faute de ressources propres et de capacité d'emprunts. 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.

Sur le plan opérationnel, la situation générale des entreprises publiques se caractérise par :

- Un faible taux de disponibilité des équipements, excepté pour Congo Airways et COBIL notamment ;
- Une baisse du niveau de production ;
- Une détérioration des principaux indicateurs d'exploitation.

Le faible taux de disponibilité des équipements est la conséquence de leur vétusté qui fait que beaucoup tombe fréquemment en panne ou sont carrément à l'arrêt. C'est le cas des

dragues de la SCVM dont la vétusté a poussé le Gouvernement à financer l'acquisition d'une nouvelle. C'est aussi le cas de la MIBA qui dispose de 48 engins dont seuls 13 sont en service et pas toujours de façon optimale, soit 27,1% de taux de disponibilité. Les autres sont à l'arrêt pour cause de vétusté ou de panne.

Dans le cas de la SNCC, il a été constaté que les locomotives sont disponibles à 50 % en moyenne. En plus de cette faible disponibilité, l'état d'une bonne partie de la voie ne permet pas de réaliser une vitesse commerciale satisfaisante.

La SCFUF, la SOSIDER, la CINAT ont un taux de disponibilité nulle, tout étant à l'arrêt.

Les niveaux de production des entreprises publiques sont faibles et en baisse. Ceci tient notamment à l'état de leurs infrastructures et de leurs outils de production, ainsi qu'à leur difficulté de financement de l'exploitation. A titre d'exemple, à part l'activité de manutention, la production de la SCTP dans tous les autres secteurs d'activité est en régression constante. Plusieurs activités, dont le chemin de fer, le transport fluvial, le chantier naval de Boma, l'usine d'oxygène, l'exploitation forestière sont quasiment, voire totalement à l'arrêt.

Les raisons à la base de la baisse du niveau de production sus-évoquées sont valables pour les entreprises publiques minières, avec cependant une cause supplémentaire et essentielle à savoir, les interruptions fréquentes de la fourniture d'énergie électrique. Toutes ces difficultés contribuent à la détérioration des indicateurs d'exploitation des entreprises publiques.

Enfin, les états des lieux ont permis de relever dans quasiment toutes les entreprises, l'absence de maintenance des équipements, s'accompagnant des pannes répétées et d'arrêt de la production.

2.2. Situation financière.

Il ressort de l'analyse de la situation financière des entreprises publiques par la méthode des ratios, que ces dernières peuvent être classées en trois groupes suivants :

- (i) Les entreprises relativement saines ;
- (ii) Les entreprises en difficulté ;
- (iii) 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 de 50 % du capital social.

Pour mémoire, les articles 664 et 665 de l'Acte Uniforme (de l'OHADA) relative au Droit des Sociétés Commerciales et des Groupements d'Intérêt Economique, stipulent que si les capitaux propres de la société deviennent inférieurs à la moitié de son capital social, celle-ci doit, dans les quatre mois qui suivent l'approbation des comptes, se prononcer sur sa dissolution. Sinon, elle est tenue, dans les deux ans qui suivent la date de clôture de l'exercice déficitaire, de reconstituer ses capitaux propres à la hauteur exigée. A défaut, elle doit réduire son capital d'un montant au moins égal à celui des pertes qui n'ont pu être imputées sur les réserves, à condition que cette réduction de capital reste dans les limites autorisées par l'Acte Uniforme.

Un accent particulier est mis sur les entreprises dont les activités sont des services publics et qui exploitent des biens du domaine public de l'Etat.

Ces entreprises (REGIDESO, SNEL, RVA, SCTP, SCPT) présentent dans leurs états financiers des capitaux propres importants du fait de la prise en compte dans leurs patrimoines, desdits biens. Ces immobilisés devraient plutôt figurer au bilan comme des biens de retour appartenant à l'Etat, et leur contrepartie inscrite au passif du bilan dans les comptes de dettes financières et ressources assimilées.

De ce fait, la SNEL et la REGIDESO, contrairement aux autres entreprises de cette catégorie, présentent des structures financières équilibrées. La détermination de manière formelle de la propriété des biens du domaine public de l'Etat et les ajustements comptables qui s'en suivraient aurait des conséquences dramatiques sur l'équilibre financier de ces deux entreprises.

Les entreprises exploitant des biens du domaine public de l'Etat présentent en sus dans leurs états financiers un niveau important d'immobilisés. Du fait de la hauteur de ces immobilisés, elles sont appelées à faire face à des charges fixes élevées. Aussi, leurs niveaux d'activités doivent être suffisamment élevés de manière à couvrir ces charges.

Cependant dans la réalité, le niveau insuffisant de demande solvable, la faiblesse des tarifs pratiqués qui ne couvrent pas leurs prix de revient, et les sujétions de service public leur imposées souvent sans contreparties, ne leur permettent pas de couvrir leurs charges.

S'agissant particulièrement de la CVM, les missions de service public lui confiées ne lui permettent pas de réduire ses activités en fonction des circonstances. L'entreprise est tenue quel que soit le niveau de la clientèle, d'assumer les charges fixes des activités liées à ce service public.

*Tableau 1 : Quelques ratios financiers des entreprises publiques **

Entreprises		Fonds de roulement net	Solvabilité (capitaux propres/total bilan)	Liquidité générale (Solvabilité à court terme)	Marge bénéficiaire nette	Indicateur de risque de faillite (Capitaux totaux / capitaux propres)
Seuils admissibles		Positif	Supérieur ou égal à 0,2	Supérieur ou égal à 1	Positif	Supérieur ou égal à 50 %
1	CADECO	-63 224 358 774	-0,03	0,36	-0,64	-0,37
2	CINAT	-72 118 825 621	-0,8	0,07	-6 719,97	-180,18
3	COBIL	14 129 103 077	0,23	1,04	7,22%	730,68%
4	COMINIÈRE	-5 240 299 559	0,69	0,12		
5	CONGO AIRWAYS	-23 277 598 587	0,36	0,79	-0,1171	63,09%
6	CVM	-31 164 888 137	-0,04	0,65	-38,51%	-5,91%
7	GECAMINES	-348 208 291 472	3,27	0,8	-57,86	70,75%
8	KARAVIA					
9	LMC	-13 223 811 322	0,15	0,48	2,53%	38,10%
10	MIBA	-350 019 827 868	0,1	0,22	-34,22%	38,76%
11	PARCAGRI					
12	REGIDESO	44 166 341 128	0,74	1,02	-23,56	260,55%
13	RVA	53 245 017 847	0,0049	1,01	-21,64%	4,40%
14	SAKIMA					
15	SCFUF					
16	SCKM-Mn	-9 006 467	0,01	0,65	-121%	5%
17	SCPT	61 838 954 047	0,82	1,11	35,39%	324,91%
18	SCTP	-222 537 051 353	0,82	0,51	-99,12%	218,01%
19	SEPAGRI					
20	SNCC	-335 505 252 643	0,59	0,4	-242,14%	187,16%
21	SNEL	1 537 395 588 440	2,9	2,22	-14,08%	181,09%
22	SOCOF					
23	SODIMICO					
24	SOFIDE	50 186 737 133	0,62	3,38	18,07%	325,93%
25	SOKIMO					
26	SONAHYDROC	-35 731 151 029	0,51	0,33	-0,92	0,78
27	SONAL	475 349 935	1,69	1,04	0,64%	167,11%
28	SONAS	NA	0,26	0,62	-6,13%	72,65%
29	SOSIDER	-12 663 271 583	-2,46	0,21	-36,47%	-77,00%

**(2015-2020)*

Tableau 2 : Classification des entreprises publiques selon les équilibres financiers

Entreprises relativement saines	Entreprises en difficulté	Entreprises en faillite non déclarée
- COBIL - SOCOF - SOFIDE - SONAL	- CONGO AIRWAYS - CVM - GECAMINES - REGIDESO - RVA - SCPT - SCTP - SNCC - SNEL - SONAHYDROC - SONAS	- 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 les concernent en tant que société. KARAVIA est sans organes sociaux, sans organisation et sans personnel depuis la mise en concession de son seul bien, l'hôtel Karavia.

En ce qui concerne particulièrement la SOFIDE, malgré une baisse d'activités drastique, 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.

La SOCOF fonctionne encore comme un projet pour la mise en place des infrastructures de télécommunications. Son exploitation comme société de patrimoine débutera cette année. Financée par la Banque mondiale, elle ne présente pas des déséquilibres financiers quelconques Elle est par conséquent classée comme entreprise relativement saine.

2.3. Situation organisationnelle et des ressources humaines.

Sur le plan organisationnel et des ressources humaines, les états des lieux des entreprises publiques indiquent des structures organiques pour la plupart, déséquilibrées quand on considère la nature de leurs activités. Les fonctions administratives sont souvent dominantes par rapport aux fonctions techniques.

Dans la quasi-totalité des entreprises, il existe une inadéquation remarquable des ressources humaines à deux niveaux :

- L'effectif total du personnel est pléthorique par rapport aux niveaux d'activités qui est en baisse ;
- L'effectif du personnel administratif est pléthorique, tandis que le personnel technique est insuffisant.

Certaines entreprises sont en cessation d'activités (SCFUF, SOKIMO, SCMK-Mg, SOSIDER, CINAT, etc.) mais gardent toujours les mêmes effectifs qu'en temps normal.

Le personnel des entreprises publiques est en général vieillissant, l'âge moyen se situant à 53 ans.

La répartition du personnel par catégories socio-professionnelles démontre que dans la plupart des cas, les cadres sont aussi nombreux que les agents de maîtrise et d'exécution. Ceci suppose un faible taux d'encadrement, soit un cadre pour trois agents de maîtrise et d'exécution, sauf quelques exceptions.

La productivité du personnel est généralement très faible, au regard des niveaux de la production de ces entreprises.

Plusieurs entreprises et leurs personnels accusent des retards de cotisation à la CNSS, à l'INPP et à l'ONEM. Ceci pose un problème social lors de la prise en charge du personnel après la retraite.

2.4. Situation juridique.

Du point de vue juridique, pratiquement toutes les entreprises publiques sont en conformité avec les lois et règlements des secteurs dans lesquels elles évoluent.

Toutefois, les entreprises du secteur des mines, excepté la GECAMINES, sont butées au problème de renouvellement de leurs titres ou de spoliation de leurs concessions.

La SONAS a reçu l'autorisation d'exploiter de l'Autorité de Régulation et de Contrôle des Assurances (ARCA), mais ses statuts et la structure de son capital restent à mettre en phase avec le Code des Assurances qui exige d'une part, d'exercer dans une seule branche et d'autre part, de ne pas être une société unipersonnelle.

Le SNEL a déjà fait sa déclaration d'existence et attend encore la suite de l'Autorité de Régulation de l'Energie (ARE) pour se conformer à la loi sur le secteur de l'électricité.

La SNEL et la REGIDESO n'ont pas encore régularisé leurs situations avec les différentes autorités concédantes que sont essentiellement les Provinces, en ce qui concerne la délégation des services publics.

Pour les entreprises du secteur des transports, en tant que sociétés commerciales, une re-visitation de leurs conventions de concession et cahiers des charges sont nécessaires, la plupart datant de l'époque coloniale.

Les entreprises publiques connaissent des litiges judiciaires souvent en leur défaveur. Ceci les expose aux risques de paiements des grosses sommes et d'augmenter leurs passifs par des dettes et provisions conséquentes.

2.5. Situation des projets.

Toutes les entreprises ont des projets le plus souvent pour le renouvellement ou la réhabilitation des infrastructures, des équipements et outils de production. Cependant, ces projets manquent cruellement des moyens financiers pour leur mise en œuvre.

La plupart des projets ne sont couverts par aucune étude conséquente et/ou sont sans coûts calculés, ni sources de financement réalistes.

2.6. Situation des partenariats conclus par l'entreprise.

La plupart d'entreprises ont des partenariats avec le secteur privé.

La SNEL a conclu des partenariats utiles qui se sont traduits notamment par l'augmentation de ses capacités de production et quelque peu de comptage.

Les partenariats conclus dans le secteur des mines sont peu productifs pour la GECAMINES et non productifs pour les autres entreprises du secteur, alors qu'elles ont cédé leurs concessions en amodiation ou apporté leurs titres dans des coentreprises créées.

La GECAMINES a entrepris de renégocier ses partenariats et est en phase d'avoir gain de cause (cas de KCC et de la STL par exemple)

2.7. Situation des participations financières des entreprises.

Quelques entreprises ont des participations dans d'autres sociétés, principalement la GECAMINES. Ces participations sont des actifs incorporels qui ne génèrent pas ou peu de ressources aux entreprises concernées. Le Ministère du Portefeuille, à travers le CSP, a entamé depuis quelque temps l'identification et le suivi de ces participations qui sont qualifiées de « **participations indirectes de l'Etat** ».

2.8. Situation de la réforme.

Toutes les entreprises ont réalisé les travaux nécessaires à leur transformation en sociétés commerciales à savoir, la détermination du capital social, la rédaction des statuts de sociétés anonymes et leur adoption par l'assemblée générale de l'actionnaire unique, l'inscription de la nouvelle société au Registre de Commerce et de Crédit Mobilier (RCCM), la mise en conformité des statuts à l'Acte Uniforme sur le Droit des Sociétés Commerciales et le Groupement d'Intérêt Economique (AUSCGIE) et leur publication au Journal Officiel.

Des plans de stabilisation et de redressement ont été mis en œuvre, particulièrement dans les entreprises publiques structurantes (GECAMINES, SCTP, SNCC, RVA, SNEL, REGIDESO, SCPT).

Aucune entreprise publique n'a été restructurée à ce jour, cette étape de la réforme n'ayant pas encore été entamée parce qu'il fallait d'abord stopper leur descente aux enfers, en les stabilisant et en jetant les bases du redressement de leurs activités. Aucune entreprise n'a connu la privatisation de son capital social.

Seule la GECAMINES a amorcé un plan de transformation (restructuration) en cours, laquelle fera l'objet d'échanges et d'évaluation prochaine par le COPIREP.

Des stratégies de restructuration sont déjà élaborées pour la REGIDESO, la SCTP, la SCPT, la CADECO, la SONAS, la RVA, la SNCC et la CINAT. Elles doivent faire l'objet de re-visitation et, le cas échéant, de réajustement dans le cadre de la deuxième phase de la réforme. Elles devront être mises en œuvre à cette deuxième phase de la réforme.

Des stratégies sont en gestation pour la MIBA, la SOFIDE, la SONAHYDROC et généralement pour les entreprises publiques minières. Elles seront soumises à la sanction du Gouvernement dans le cadre de la deuxième phase de la réforme.

Des plans sociaux accompagnant la réforme ont été exécutés à la GECAMINES, la SCPT, la REGIDESO et la SNCC sur financement de la Banque mondiale. Ils ont fait plus tard l'objet de réclamations à la GECAMINES et à la SCPT, pour le paiement des soldes dus par le Gouvernement.

2.9. Situation de la gouvernance.

La Gouvernance des entreprises publiques continue de poser problème, bien qu'un cadre adéquat ait été mis en place.

Les états des lieux renseignent que pratiquement tous les Conseils d'Administration ont déjà adopté des plans de bonne gouvernance propres, conformément à la Note circulaire du Ministre du Portefeuille fixant les règles de bonne gouvernance des entreprises publiques

transformées en sociétés commerciales. Malheureusement leur mise en œuvre est très timide. A titre d'exemple, les différents comités exigés par ces chartes sont soit, non mis en place, soit le sont mais ne fonctionnent pas.

Peu d'entreprises ont adopté des instruments de bonne gouvernance (manuel des procédures, système d'information, plan stratégique etc.) et n'ont pas décliné des systèmes de contrôle interne dignes.

Dans la plupart des cas, les structures de passation des marchés sont mises en place, mais on remarque une prépondérance du mode exceptionnel de gré à gré pour la conclusion des marchés, en lieu et place de l'appel d'offres qui est le mode par excellence, exposant ainsi l'entreprise à une mauvaise qualité des ouvrages, biens et prestations, ainsi qu'à des coûts prohibitifs des marchés. En plus, ce mode exceptionnel comporte des risques énormes de collusion.

3. Conclusion générale des états des lieux des entreprises publiques.

Les états des lieux réalisés ont indiqué que les entreprises publiques ne sont plus viables, pour la plupart.

Les infrastructures et les équipements sont dans un état de délabrement très avancé, suscitant des grands besoins d'investissements pour leur renouvellement ou leur réhabilitation, ce pour lesquels les entreprises manquent des moyens financiers et connaissent un ébranlement de crédit.

De manière générale, les entreprises publiques sont presque toutes déficitaires, fortement endettées avec une prédominance de la dette sociale, et en cessation de paiement. Elles sont en grande partie en faillite virtuelle.

Leurs personnels sont pléthoriques, vieillissants et non efficients si l'on considère leurs faibles taux de productivité.

La plupart des entreprises, particulièrement celles du secteur des mines, ont conclu des partenariats avec le secteur privé, mais qui ne leur sont que peu ou pas profitables.

Les entreprises publiques accusent des faiblesses de gouvernance et de compétence de gestion. Peu de dirigeants ont démontré, lors des travaux de la Revue du Portefeuille, une maîtrise de leurs sociétés et une vision stratégique et managériale défendable. Certaines connaissent des conflits plus ou moins sérieux entre le Conseil d'Administration et le Directeur Général.

3.1. Contraintes majeures à la base de la persistance des contreperformances des entreprises publiques.

La situation des entreprises publiques se caractérise par la persistance de contreperformances qui tiennent à certains facteurs majeurs, à savoir :

- (i) Les problèmes structurels auxquels font face les entreprises publiques ;
- (ii) La mauvaise gouvernance de ces entreprises et l'absence de sanctions ;
- (iii) Les contraintes rencontrées dans l'exécution du programme de réforme.
- (iv) Les contraintes spécifiques relevées par les entreprises publiques.

3.2. Problèmes 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, notamment :

- (i) 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 ;
- (ii) L'état de délabrement avancé des infrastructures et de leurs outils de production et l'absence d'investissements de renouvellement sur plusieurs décennies ;
- (iii) Leurs niveaux d'endettement qui dépassent leurs capacités respectives de remboursement, les excluant automatiquement du marché financier ;
- (iv) Le vieillissement de leurs ressources humaines dans un contexte d'évolution rapide de la technologie dans plusieurs secteurs ;
- (v) 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 ;
- (vi) L'existence des conventions collectives très coûteuses, en totale inadéquation avec la situation financière réelle et actuelle des entreprises publiques.

3.3. 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. Cette situation se traduit notamment par ce qui suit :

- (i) 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 ;

- (ii) 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 ;
- (iii) 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 ;
- (iv) 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 ;
- (v) L'absence de l'esprit d'entreprise et de culture de résultat ;
- (vi) L'absence de supervision et de suivi-évaluation efficace des entreprises publiques, ainsi que des sanctions positives ou négatives ;
- (vii) L'attitude controversée de l'Etat, confondant souvent ses trois rôles de Puissance publique, d'Actionnaire et de Client.

3.4. Contraintes rencontrées dans l'exécution du programme de réforme des entreprises publiques.

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

- (i) 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 ;
- (ii) 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 ;
- (iii) 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.
- (iv) 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 ;
- (v) L'adhésion mitigée de certains responsables d'entreprises, ainsi que de certains partenaires sociaux pour des raisons diverses ;
- (vi) 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 ;
- (vii) 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.

3.5. Contraintes spécifiques 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 :

- (i) La concurrence déloyale et agressive des ports privés qui a réduit de manière significative la part de marché de la SCTP ;
- (ii) 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.
- (iii) 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 et de l'exploitation par CONGO AIRWAYS de certaines lignes aériennes) ;
- (iv) 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.

4. Perspectives et recommandations.

L'analyse des états des lieux des entreprises publiques permet de formuler des recommandations suivantes :

- (i) 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.

Ceci nécessite notamment un séminaire de haut niveau du Gouvernement sur la réforme des entreprises publiques ;

- (ii) 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.
- (iii) Recapitaliser les entreprises, notamment par l'ouverture du capital ;
- (iv) 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 ;
- (v) Mettre en œuvre des plans d'investissements prioritaires pour la réhabilitation ou le renouvellement des infrastructures et des outils de production ;
- (vi) Mettre en place des plans de rajeunissement et de renforcement des capacités du personnel ;
- (vii) 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 ;
- (viii) Faire adopter et mettre en œuvre des instruments de bonne gouvernance conformes aux standards internationaux ;
- (ix) Revisiter tous les contrats de partenariat conclus en défaveur des entreprises publiques ;
- (x) Revisiter les conventions collectives du personnel pour les adapter aux capacités financières de l'entreprise concernée ;
- (xi) 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 ;
- (xii) Respecter le cadre juridique et institutionnel actuel des entreprises publiques ;
- (xiii) Définir des critères objectifs de désignation des mandataires publics dans les entreprises du portefeuille de l'Etat et professionnaliser les conseils d'administration ;
- (xiv) Renforcer le mécanisme de surveillance, de supervision, de transparence et de responsabilisation des entreprises publiques ;
- (xv) Renforcer le suivi-évaluation des entreprises publiques, des participations directes et indirectes de l'Etat, ainsi que des mandataires publics.

A la lumière des états de lieux exhaustifs et détaillés des entreprises publiques, une feuille de route sous forme de programme triennal 2021-2023, a été élaborée et soumise à l'appréciation du Ministre d'Etat, Ministre du Portefeuille.

B. Etat des lieux des établissements publics

Le COPIREP a connu des sérieuses difficultés pour collecter les données auprès des établissements publics, lesquels du reste ne sont pas suivis par lui mais par leurs Ministères sectoriels respectifs. A l'échéance de la période concernée, plusieurs établissements n'ont pas transmis les données demandées, empêchant de ce fait leur examen.

Des rapports diagnostics ont été produits pour les Etablissements qui avaient transmis leurs données, et des recommandations élaborées. Ces propositions devaient faire l'objet d'atelier avec chaque Ministère sectoriel concerné. Faute d'implication de ces derniers, les ateliers n'ont pas été organisés.

D'une manière générale, la situation des Etablissements publics n'est pas fondamentalement différente de celle des Entreprises publiques, à part leur caractère non-marchand.

C. Recrutement des membres du comité de direction du Bureau Central de Coordination (BCECO)

Par lettre n° CAB/MIN FINANCES/SPR/JPB/2021 du 1^{er} décembre 2021, le Ministre des Finances a sollicité le concours du COPIREP pour recruter des experts nationaux de haut niveau devant constituer le nouveau Comité de Direction du Bureau Central de Coordination « BCECO », à savoir le Directeur Général, le Directeur Technique, le Directeur Administratif et Financier, et l'Auditeur Interne.

Le recrutement à ces différents postes de Direction du BCECO a été fait suivant une procédure concurrentielle et transparente en cinq étapes ci-après :

1. La publication, en date du 9 décembre 2021, de l'avis d'appel à candidatures dans les médias locaux et différents portails électroniques ;
2. La réception des dossiers de candidature par courrier électronique, à, au plus tard, la date de clôture fixée au 19 décembre 2021 ;
3. L'analyse exhaustive, par une Commission instituée à cet effet pour chaque poste à pourvoir, de chaque dossier de candidature, la pré-sélection de ceux ayant obtenu au moins 70% des notes d'évaluation et l'établissement de la liste restreinte des candidats retenus pour l'interview ; Il a été préalablement arrêté de ne retenir dans cette liste restreinte que les 10 premiers candidats classés en ordre utile, afin de limiter le temps des interviews ;

4. L'interview, par deux panels constitués à cet effet, des candidats retenus dans la liste restreinte ;
5. Le résultat final du processus de sélection suivant un ordre décroissant partant du candidat ayant obtenu la note la plus élevée. La note minimum acceptable pour prétendre au posté visé est fixée à 70 %.

Les Commissions d'analyse des dossiers de candidature et les Panels d'interview étaient chacune composée des experts du Ministère des Finances et du COPIREP.

En réponse aux appels à candidatures qui avaient fait l'objet d'une large publicité, le COPIREP a reçu, à la date de clôture, 171 dossiers de candidature. Ces dossiers de candidature ont été évalués sur la base des critères renseignés dans les Avis d'appel à candidatures.

Conformément à la note conceptuelle du processus, les 10 premiers candidats présélectionnés lors des évaluation documentaires, ont été invités aux interviews.

Ces interviews ont été menées par des panels d'experts, en présence de représentant de bailleurs bilatéraux, compte tenu de la nature des financements gérés par le BCECO.

A la fin du processus, le COPIREP a dressé un rapport exhaustif de la mission lui confiée. Ce rapport a abouti à la nomination par le Chef de l'Etat, du Directeur Général du BCECO.

2.4. Activités de communication

La réforme est une entreprise qui induit des changements importants des habitudes et comportements formatés dans un contexte politique, économique et socioculturel donné.

En Afrique subsaharienne tout spécialement, les activités de réforme des entreprises sont souvent assimilées à des opérations de bradage du patrimoine national. La communication sur la réforme s'avère donc être un élément central pour la réussite des opérations y relatives en suscitant la plus large adhésion possible des parties prenantes par la mise à disposition d'une information de qualité.

1. Mise à jour du site Web du COPIREP

Parmi les outils dont dispose le COPIREP aux fins de communication figure son site Internet, relayé par des réseaux sociaux, Facebook, et Twitter. Le COPIREP s'attèle à redessiné le design de son site web et à réorganisé et complété les informations disponibles.

Par sa note de service n°07/03/2017 du 17 mars 2017, le COPIREP a mis en place un Comité chargé de collecter, publier et mettre à jour les informations affichées dans son site internet.

2. Conception, l'organisation et mise en œuvre d'une campagne de sensibilisation pour la protection du patrimoine de la SNCC

La Société Nationale des Chemins de fer du Congo (SNCC) est confrontée à des actes de vol et de vandalisme récurrents :

- vol des câbles caténaires ;
- sabotage de la voie ferrée ;
- installation de marchés pirates sur la voie ferrée et dans les emprises ferroviaires ;
- passages à niveau clandestins sur la voie ;
- vol des équipements et accessoires mis à la disposition des voyageurs ;
- destruction des compartiments de trains courriers.

Ces actes de vol et de vandalisme constituent une menace sérieuse pour la poursuite de l'activité ferroviaire et un grave danger pour la sécurité des convois des trains et des vies humaines.

C'est dans ce contexte que le COPIREP, après avoir remporté un avis à manifestations d'intérêt y relatif, lancé par la SNCC, a conçu, organisé et mis en œuvre d'une campagne de sensibilisation, pour la protection de cette société.

3. Atelier de présentation et de validation du « Tableau de bord de suivi-évaluation des réformes » initié par le Gouvernement

Le COPIREP a appuyé, au mois d'avril 2017, le Cabinet de son excellence Monsieur le Premier Ministre pour la conception d'un atelier sur le tableau de bord de suivi des réformes initiées par le Gouvernement.

La contribution du COPIREP a permis de repenser les objectifs et le format de cet atelier, et de structurer l'ensemble de l'organisation de cette activité.

Les objectifs de cet atelier étaient les suivants :

- faire le point sur les objectifs de départ des réformes prioritaires au cas par cas ;
- passer en revue les actions menées et les instruments mis en place pour l'exécution et le suivi de ces réformes ;
- évaluer les résultats réalisés en fonction des objectifs de départ ;
- identifier les pesanteurs et entraves à la bonne conduite de ces réformes et envisager les solutions idoines ;

- élaborer et finaliser un tableau de bord pour le suivi de ces reformes à mettre à la disposition du Premier Ministre, et mettre en place une unité de suivi de ce tableau de bord ;

Le COPIREP a également insisté sur la prise en compte d'autres objectifs essentiellement de communication à savoir :

- Communiquer sur la vision du Premier Ministre sur son approche pour relever le défi économique, notamment par la diversification de l'économie nationale ;
- Marquer la préoccupation du Premier Ministre pour l'amélioration de la situation économique du pays et donc du vécu quotidien de ses concitoyens, plutôt que les luttes de positionnement politique.

Sur la base des orientations du cabinet du Premier Ministre, le COPIREP a mis en place l'ensemble de la structuration de l'atelier, notamment :

- le programme de l'atelier ;
- les participants ;
- l'organisation et la coordination du secrétariat technique de l'atelier ;
- les intervenants ainsi que le contenu et le format de leur communication ;
- l'organisation des travaux en ateliers ;
- les rapports et livrables attendus à l'issue de l'atelier ;
- le processus de validation du Tableau de bord de suivi-évaluation des réformes ;
- la composition de l'unité de suivi du Tableau de bord des réformes, ainsi que le mode de désignation de ses membres ;
- la coordination matérielle de l'atelier.

Un comité d'organisation supervisé par le COPIREP, sous la direction du Collège chargé des reformes du cabinet du Premier Ministre, a été mis en place.

Cet atelier, prévu pour les 06 et 07 avril 2017 a été annulé après l'annonce par le Chef de l'Etat de l'imminence de la nomination d'un nouveau Premier Ministre.

4. Création d'un portail électronique du Gouvernement baptisé « Tableau de Bord de suivi des reformes » en abrégé TBSI.

Le COPIREP a participé au mois d'avril 2017 aux réunions sur la mise en place d'un portail électronique baptisé « Tableau de Bord de Suivi des Réformes ».

Pour l'essentiel, le TBSI est à l'origine une plate-forme de données conçues dans le but de contenir des informations accessibles au public sur la gestion des carrières et des effectifs de l'administration publique et des masses financières y relatives.

Cette plate-forme développée à l'initiative du Ministère de la Fonction publique, avec l'appui financier du Projet de Réforme et de Rajeunissement de l'Administration Publique (PRRAP), s'est tout naturellement focalisée uniquement sur des outils liés à la gestion des ressources humaines et de la paie des fonctionnaires de l'Etat.

L'intervention du COPIREP a permis de suggérer l'extension de ces outils à l'ensemble des indicateurs des réformes structurelles et sectorielles du Gouvernement par l'interconnexion de plusieurs bases de données.

Les principaux indicateurs de la réforme des entreprises publiques ont été transmis aux concepteurs de la plate-forme et intégrés.

3.1. Activités de Passation des Marchés, Gestion et suivi des contrats

Les marchés publics ont une importance économique considérable. Leurs poids économique et financier en font un levier indispensable de la réalisation des projets de développement. En effet, sans la passation des marchés, il ne peut y avoir des décaissements effectifs relatifs à la réalisation des projets concernés.

La Cellule de Passation des Marchés du COPIREP exerce sa mission en veillant à la saine gestion du processus de passation des marchés et s'attachant au respect strict des règles d'éthique et de transparence dans les procédures y relatives.

Le COPIREP a passé des marchés en fonction des ressources à sa disposition, suivant les règles des marchés publics (la loi nationale sur les marchés publics et les directives et procédures des bailleurs).

A. ACTIVITES DE PASSATION DE MARCHES SUR FINANCEMENT TRÉSOR PUBLIC

- Elaboration et obtention de l'avis favorable de la Direction Générale des Marchés Publics « DGCMP » sur le plan de passation des marchés (PPM) exercice budgétaire 2017 ;
- Sélection et signature d'un contrat avec le prestataire de services SANI BEAUTE pour le nettoyage des locaux du COPIREP pour un montant de 29 023 200 CDF TTC ;
- Sélection et signature d'un contrat d'une durée de cinq mois et demi (5,5) avec le prestataire de services STANDARD TELECOM CONGO pour la connexion internet par fibre optique pour le COPIREP d'un montant de 30 253,96 \$ TTC, d'un avenant d'un montant de 9 570 \$ TTC ;
- Sélection et signature d'un contrat d'une durée de douze (12) mois avec le prestataire de services STANDARD TELECOM CONGO pour la connexion internet par fibre optique pour le COPIREP d'un montant de 45 936 \$ TTC ;
- Recrutement et signature d'un contrat avec la firme DELOITTE AFRIQUE FRANCOPHONE pour l'audit technique et financier du contrat de services à la SNEL pour un montant de 312 434 \$ TTC.

Des activités inscrites au PPM, seules les contrats SANI BEAUTE et STANDARD TELECOM CONGO pour douze mois ont été exécutés.

- Elaboration et obtention de l'avis favorable de la Direction Générale de Contrôle des Marchés Publics « DGCMP » sur le plan de passation des marchés (PPM) exercice budgétaire 2018 ;
- Tacite reconduction du contrat 2017 du prestataire de services SANI BEAUTE pour le nettoyage des locaux du COPIREP d'un montant de 29 023 200 CDF TTC ;
- Sélection et signature d'un contrat avec le prestataire de services STANDARD TELECOM CONGO pour la connexion internet par fibre optique au COPIREP d'un montant de 22 968 \$ TTC ;
- Sélection et signature d'un contrat avec le prestataire de services Société Congolaise des Postes et des Télécommunication « SCPT » pour la connexion internet par fibre optique au COPIREP d'un montant de 32 061 495 CDF TTC ;
- Recrutement et signature d'un contrat avec l'entrepreneur GETRACOD Sarl pour des travaux de réhabilitation des bureaux du COPIREP d'un montant de 85 690,36 \$ TTC.

Des activités inscrites au PPM, seules les contrats SANI BEAUTE, STANDARD TELECOM CONGO, SCPT et GETRACOD ont été exécutés.

- Elaboration et obtention de l'avis favorable de la Direction Générale des Marchés Publics « DGCMP » sur le plan de passation des marchés (PPM) exercice budgétaire 2019 ;
- Sélection et signature d'un contrat avec le prestataire de services SANI BEAUTE pour le nettoyage des locaux du COPIREP d'un montant de 23 968 778,40 CDF TTC. Cette activité inscrite au PPM a été exécutée.

Il convient de noter qu'en 2020, suite à la pandémie du virus de la Covid-19 en République Démocratique du Congo, il n'y a pas eu d'activités. Un plan de passation des marchés (PPM) a été élaboré, mais malheureusement aucune des activités inscrites n'a donné lieu à la conclusion de contrat suite à la pandémie, comme indiqué ci-haut.

Les activités ont repris en 2021, avec les dossiers énumérés ci-dessous :

- Elaboration et obtention de l'avis favorable de la Direction Générale des Marchés Publics « DGCMP » sur le plan de passation des marchés (PPM) exercice budgétaire 2021 ;
- Sélection et signature d'un contrat avec le prestataire de services pour le nettoyage des locaux du COPIREP pour un premier contrat d'un montant de 11 770 483,26 CDF et d'un deuxième contrat pour un montant de 9 000 \$ TTC. Cette activité inscrite au PPM est la seule ayant abouti à la conclusion d'un contrat.

B. ACTIVITES DE PASSATION DE MARCHES SUR FINANCEMENT BANQUE MONDIALE

- Recrutement et signature d'un contrat avec de la firme LAHMEYER INTERNATIONAL GmbH de services pour l'audit technique et financier des contrats de performance et de services à la REGIDESO pour un montant de 388 486 € HT, plus un avenant d'un montant sans incidence financière.
- Recrutement et signature d'un contrat avec le Groupement NODALIS Conseil/ARTELIA pour la mise en œuvre de l'évolution institutionnelle a la REGIDESO SA pour l'après 2018 d'un montant de 556 362,50 € HT et d'un avenant d'un montant sans incidence financière.

Etat récapitulatif – Valeur et nombre des contrats/marchés attribués en 2017 (*)

(*) Financement Trésor Public et Banque Mondiale

Marchés	Firmes locales			Firmes étrangères		Total
	Nombre	Montant en \$ TTC	Montant en CDF TTC	Nombre	Montant en € TTC	Nombre
Services/consultants	1	312 434		2	388 486	3
Prestation de Services	4	85 759,96	29 023 200	-	-	4
Fournitures	-			-	-	-
Travaux	-			-	-	-
Total	5	398 193,96	29 023 200	2	388 486	7

Etat récapitulatif – Valeur et nombre des contrats/marchés attribués en 2018 (*)

(*) Financement Trésor Public et Banque Mondiale

Marchés	Firmes locales			Firmes étrangères		Total
	Nombre	Montant en \$ TTC	Montant en CDF TTC	Nombre	Montant en € TTC	Nombre
Services/consultants	-		-	1	556 362,50	1
Prestation de Services	3	22 968	61 084 695	-	-	3
Fournitures	-	-	-	-	-	-
Travaux	1	85 690,36	-	-	-	1
Total	4	108 658,36	61 084 695	1	556 362,50	5

Etat récapitulatif – Valeur et nombre des contrats/marchés attribués en 2019 (*)

(*) Financement Trésor Public

Marchés	Firmes locales			Firmes étrangères		Total
	Nombre	Montant en \$ TTC	Montant en CDF TTC	Nombre	Montant en \$/€ TTC	Nombre
Services/consultants	-		-	-	-	-
Prestation de Services	1	-	23 968 778,40	-	-	1
Fournitures	-	-	-	-	-	-
Travaux	-	-	-	-	-	-
Total	1	-	23 968 778,40	-	-	1

Etat récapitulatif – Valeur et nombre des contrats/marchés attribués en 2021 (*)

(*) Financement Trésor Public

Marchés	Firmes locales			Firmes étrangères		Total
	Nom bre	Montant en \$ TTC	Montant en CDF TTC	Nombre	Montant en \$/€ TTC	Nombr e
Services/co nsultants	-	-	-	-	-	-
Prestation de Services	2	9 000	11 770 483,26	-	-	2
Fourniture s	-	-	-	-	-	-
Travaux	-	-	-	-	-	-
Total	2	9 000	11 770 483,26	-	-	2

C. AUTRES ACTIVITES DE PASSATION DE MARCHE

- Participation de la CPM aux négociations pour la sélection d'un opérateur dans le cadre de partenariat public privé pour l'exploitation et la maintenance de l'axe Kinshasa – Moanda du réseau de fibres optiques de SOCOF SA ;
- Participation de la CPM au recrutement des cadres de direction du Bureau Central de Coordination (BCECO) pour les postes de : (i) Directeur Général, (ii) Directeur Administratif et Financier, (iii) Directeur Technique et (iv) Auditeur Interne par appel à candidatures ;
- Participation de la CPM à l'établissement des états des lieux de quelque entreprises publiques du Portefeuille de l'Etat.

Il s'agit de : COBIL, SOCOF, SOFIDE, SONAL, CONGO AIRWAYS, CVM, GECAMINES, REGIDESO SA, RVA, SCPT, SCTP, SNCC, SNEL SA, SONAHYDROC, SONAS, CADECO, CINAT, COMINIÈRE, LMC, MIBA, PARCAGRI, SAKIMA, SCFUF, SCKM-Mn, SEPAGRI, SODIMICO, SOKIMO, SOSIDER.

- En novembre 2020, participation à des réunions dans le cadre de la préparation du « *Projet Kin Elenda* » à la Cellule d'Exécution des Projets-Eau de la REGIDESO S.A. (CEP/O).

3.2. Gestion Financière

Depuis la clôture du Projet Compétitivité et Développement du Secteur Privé, en sigle PCDSP, en juin 2014, le COPIREP est entièrement pris en charge par le Trésor Public.

Ce dernier intervient essentiellement à deux niveaux. Il s'agit des rémunérations de son personnel, qui est, du reste, bancarisée, et le paiement des dettes de Fournisseurs de Services du COPIREP sur base d'une demande de Mise à disposition des Fonds.

Ci-dessous le tableau synthèse année par année desdites interventions :

DESIGNATION	2017	2018	2019	2020	2021
DEBIT					
Autres Services Consommés (Services Extérieurs A&B)	176 604,94	216 969,91	00,00	282 007,43	
Rémunérations	453 069,01	412 230,45	417 000,94	368 738,64	
TOTAL	629 673,95	629 200,36	417 000,94	650 746,07	
CREDIT					
Subvention d'exploitation	629 673,95	629 200,36	417 000,94	650 738,07	
TOTAL	629 673,95	629 200,36	417 000,94	650 738,07	

3.3. Gestion administrative

La gestion administrative consiste d'une part à s'assurer de l'effectivité d'un environnement et des conditions de travail optimum pour la réalisation des missions du COPIREP d'une part et la gestion efficiente des ressources humaines.

1. Renégociations des contrats de service

Compte tenu de la précarité des ressources, le COPIREP a procédé à la renégociation de tous les contrats de service en vue d'y faire face. Il s'agit notamment du contrat de fourniture d'Internet et de service de nettoyage des bureaux.

2. Gestion des ressources humaines

Le personnel du Comité de Pilotage de la Réforme des Entreprises du Portefeuille de l'Etat comprend les cadres et agents nécessaires à la bonne exécution de ses attributions. Ce

personnel est recruté sur concours par le Secrétariat Exécutif ; suivant les normes les plus pointues des organisations internationales.

Les cadres et agents du Comité de Pilotage de la Réforme des Entreprises du Portefeuille de l'Etat sont régis par le Code du Travail et ses mesures d'application. La qualité de membre du personnel du Comité de Pilotage de la Réforme des Entreprises du Portefeuille de l'Etat est incompatible avec celle de fonctionnaire de l'Etat en activité de service.

Ces dernières années le COPIREP a connu des grands mouvements de son Personnel.

En 2016, le Secrétaire Exécutif et l'Assistant Technique du Secrétaire Exécutif ont accompagné Le 1er Ministre SAMY BADIBANGA dans son mandat respectivement Comme Directeur de Cabinet et Conseiller Principal.

En 2018, le Secrétaire Exécutif Adjoint des Questions Juridiques a été recruté, après concours comme Coordonnateur de Projet d'Appui au Développement de Micro et Petite Entreprise. Deux autres cadres ont été recrutés par la même structure. Il s'agit du l'Agent en Communication et la Chargée des questions Sociales.

En 2019, sept agents COPIREP ont été en détachement au Cabinet du 1er Ministre ILUNGA ILUNKAMBA. Il s'agit du Responsable de la Cellule de Communication, le Responsable de Passation des Marchés, l'Assistante du SE, l'agent commis aux Archives, le secrétaire de la Cellule de Passation des Marchés, la Secrétaire administrative, l'agent Protocole et Relations Publiques.

Peu après ledit détachement, l'Auditeur Interne a déposé sa démission qui a été accepté.

Plus tard en 2021, deux agents à savoir le Chargée de Projets transport et le Chargé de Projets Eau rejoindront le même cabinet.

A l'avènement du Gouvernement de SAMA LUKONDE, le Chargé de Projets Mines et le Responsable de la Cellule Juridique seront respectivement désignées comme Directeur Adjoint au Ministère du Portefeuille et à celui du Numérique.

Compte tenu des vides créés par ces mouvements, le COPIREP a recouru au recrutement de trois agents. Il s'agit de Chargé de Projets Mines (2), Assistant Chargé Projets et le Chargé de Projets de Poste Télécommunication.

Ces mouvements du personnel se justifie notamment par l'expertise pointue accumulée par les experts du COPIREP, confrontés régulièrement aux meilleurs standards internationaux

Au 31 décembre 2021, le COPIREP compte 35 membres du personnel, répartis comme décrit dans le tableau ci-dessous.

Evolution de effectifs par qualification

CATEGORIES	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ingénieurs	1	1	1	1	1	1
Economistes	4	4	4	5	5	6
Juristes et administratifs	4	3	3	3	3	3
Financiers et comptables	15	17	16	16	16	16
Communicateurs	3	3	2	1	1	1
Autres	10	9	9	9	9	8
Total des effectifs	37	37	35	35	35	35

Evolution des effectifs par genre de 2017 à 2021

CATEGORIES	2016	2017	2018	2019	2020	2021
FEMMES	12	11	10	11	11	10
HOMMES	25	26	25	24	24	25
TOTAL	37	37	35	35	35	35

COMITE DE PILOTAGE DE LA REFORME DES ENTREPRISES DU PORTEFEUILLE DE L'ETAT

Croisement des avenues Wagenia-de la Nation | **Tél.** +243(0)828888222 | copirep@copirep.cd |
www.copirep.cd



