

République Démocratique du Congo



Comité de Pilotage de la Réforme
des Entreprises du Portefeuille de l'Etat



Rapport annuel



Kinshasa 2009



République Démocratique du Congo

Comité de Pilotage de la Réforme
des Entreprises du Portefeuille de l'Etat

Rapport annuel

2009

Kinshasa 2009

Comité de Pilotage de la réforme des entreprises du Portefeuille de l'Etat
(Etablissement Public)

9-11, croisement des avenues Kisangani & Lemarinel

Immeuble SOFIDE 4^e étage

Kinshasa – Gombe

République Démocratique du Congo

Tél. + 234 15 10 1000

Courriel : **copirep@copirep.org**

Site Web : **www.copirep.org**

Table des matières

Document : La réforme du Portefeuille de l'Etat à travers le nouveau cadre juridique

I. Fondements de la réforme des entreprises du Portefeuille de l'Etat

- Opportunité de la réforme des entreprises publiques
- Objectifs de la réforme des entreprises publiques
- Orientations stratégiques de la réforme des entreprises publiques
- L'acte-fondateur et facteurs déclencheurs de la réforme des entreprises publiques

II. La transformation, mode d'emploi

- Objectif de la transformation des entreprises publiques
- Processus de transformation des entreprises publiques
- Cas particulier : le désengagement de l'Etat d'une entreprise du Portefeuille

III. La dimension sociale transversale

- Etat de la question
- Mise en œuvre de plans sociaux spécifiques

IV. Résultats escomptés de la réforme des entreprises publiques

Chapitre 1 : Les structures du COPIREP

Section 1 : De l'agence d'exécution à l'organe technique du désengagement

- Historique et contexte de création
- Les mutations successives

Section 2 : Organisation fonctionnelle du COPIREP

- Composition du Secrétariat Exécutif
- Les cellules opérationnelles (CS, CELCOM), (répartition des tâches des CP)
- Les cellules de gestion (CAF, CPM, AI)

Chapitre 2 : Les activités opérationnelles

Section 1 : L'amélioration du climat pour les investissements

- L'appui au système judiciaire et l'amélioration des cadres juridiques et fiscaux
- L'appui à la facilitation de l'Intermédiation financière

Section 2 : Les réformes sectorielles

- Les Mines
- Les Finances
- Les Transports
- Les PTT
- L'Energie

Section 3 : La réforme des entreprises du Portefeuille de l'Etat

- Le processus de transformation des entreprises publiques
- La réforme des entreprises structurantes et/ou prioritaires

Chapitre 3 : La gestion du Projet

Section. 1 : La communication du Projet

- La communication sur les lois relatives à la réforme du Portefeuille de l'Etat
- La communication sur le processus de reforme du portefeuille de l'Etat
- La communication sur le processus de désengagement de l'Etat
- La production des documentaires
- Autres activités de communication

Section 2 : La passation des marchés du Projet

- Les marchés attribués
- Les sources de financement des marchés attribués
- Les principaux fournisseurs
- Autres activités de passation des marchés

Section. 3 : La gestion administrative et financière du Projet

- Le cadre des résultats
- La gestion financière
- La gestion administrative

Section 4 : Les autres projets sous gestion du COPIREP

Chapitre 4 : Les états financiers

Section 1 : Le crédit IDA 3815 DRC

Section 2 : Le don IDA H 3660 DRC

Chapitre 5 : Les perspectives en 2010

Sigles & abréviations

ACP	: Agence Congolaise de Presse
AFRIDEX	: Société Africaine d'Explosifs
ANAPI	: Agence Nationale pour la Promotion des Investissements
BAD	: Banque Africaine de Développement
BCECO	: Bureau Central de Coordination
BM	: Banque Mondiale
CAC	: Centre d'Arbitrage du Congo
CADECO	: Caisse d'Epargne du Congo
CCT	: Congo Chine Télécoms
CEEC	: Centre d'Expertise, d'Evaluation et de Certification des substances minérales précieuses et semi – précieuses
CENACOM	: Centre National de Conciliation et de Médiation
CFU	: Chemins de Fer des Uélés
CGSE	: Cellule de Gestion, Suivi et Evaluation des contrats
CINAT	: Cimenterie Nationale
City – Train	: City – Train
CMDC	: Compagnie Maritime du Congo
COPIREP	: Comité de pilotage de la réforme des entreprises du Portefeuille de l'Etat.
COHYDRO	: La Congolaise des Hydrocarbures
CS	: Cellule des Stratégies
DGDA	: Direction Générale des Douanes et Accises
DPSI	: Document de Politique et des Stratégies Industrielles de la RDC
DSCR	: Document de Stratégies de Croissance et de Réduction de la pauvreté
DTS	: Droits de Tirage Spéciaux
EMK – Mn	: Entreprise Minière de Kisenge - Manganèse
FIKIN	: Foire Internationale de Kinshasa
FPI	: Fonds de Promotion de l'Industrie
FSP	: Fonds Spécial du Portefeuille
GECAMINES	: Générale des Carrières et des Mines
GIE	: Gouvernement d'Intérêt Economique
GLIN	: Global Legal Information Network
ICCN	: Institut Congolais pour la Conservation de la Nature
IDEF	: Fonds de Développement des Infrastructures
IJBC	: Institut des Jardins Zoologiques et Botaniques du Congo
INERA	: Office National d'Etudes et de Recherches Agronomiques
INS	: Institut National des Statistiques
INSS	: Institut National de Sécurité Sociale
KARAVIA	: Hôtel Karavia
LAC	: Lignes Aériennes Congolaises
MIBA	: Minière de Bakwanga
OCC	: Office Congolais de Contrôle
OCPT	: Office Congolais des Postes et Télécommunication
OFIDA	: Office des Douanes et Accises
OGEDEP	: Office de Gestion de la Dette Publiques
OGEFREM	: Office de Gestion du Fret Maritime

OHADA : Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en
 OKIMO : Office des Mines d'Or de Kilo – Moto
 ONATRA : Office National des Transports
 ONC : Office Nationale du Café
 ONDE : Office National du Développement de l'Elevage
 ONT : Office National du Tourisme
 OPEC : Office des Petites et Moyennes Entreprises du Congo
 OR : Office des Routes
 OTRACO : Office des Transports Fluviaux
 OVD : Office des Voiries et Drainage
 PCDSP : Projet de Compétitivité et de Développement du Secteur Privé

PEG : Programma Economique de Gouvernement
 PEMU : Projet d'Alimentation en Eau Potable en Milieu Urbain
 PPP : Partenariat Public – Privé
 PROMINES : Projet Mines
 PTT : Postes Télécommunications et Téléphone
 RCCM : Registre de Commerce et de Crédit Mobilier
 REGIDESO : Régie de Distribution d'Eau
 RENAPI : Régie Nationale d'Approvisionnement et d'Imprimerie
 RTNC : Radio Télévision Nationale Congolaise
 RVA : Régie des Voies Aériennes
 RVF : Régie des Voies Fluviales
 RVM : Régie des Voies Maritimes
 SAKIMA : Société Aurifère du Kivu – Maniema
 SARL : Société par Actions à Responsabilité Limitée
 SENAPI : Service National d'Approvisionnement et d'Imprimerie
 SFI : Société Financière Internationale
 SNCC : Société Nationale des Chemins de fer du Congo
 SNEL : Société Nationale d'Electricité
 SODICO : Société de Développement Industriel et Minier du Congo
 SOMIKA : Société Minière du Katanga
 SOMINKI : Société Minière du KIVU
 SONAS : Société Nationale d'Assurance
 SOSIDER : Société Sidérurgique de Maluku
 TIC : Techniques de l'Information et de la Communication
 URK : Unité de Réinsertion du KATANGA
 USD : United States Dollar

Mettre les bouchées doubles

Le 24 avril 2009, le Premier ministre a signé cinq décrets portant mesures d'application des lois promulguées en juillet 2008 par le Président de la République sur le nouveau cadre légal du Portefeuille de l'Etat.

Les décrets signés par le chef du gouvernement sont :

- Décret n°09/11 du 24 avril 2009 portant mesures transitoires relatives à la transformation des entreprises publiques ;
- Décret n°09/12 du 24 avril 2009 établissant la liste des entreprises publiques transformées en sociétés commerciales, établissements publics et services publics ;
- Décret n°09/13 du 24 avril 2009 portant dissolution et liquidation de quelques entreprises publiques ;
- Décret n°09/14 du 24 avril 2009 portant création, organisation et fonctionnement d'un établissement public dénommé « Fonds Spécial du Portefeuille » en sigle « FSP » ;
- Décret n°09/15 du 24 avril 2009 portant création, organisation et fonctionnement d'un établissement public dénommé « Comité de Pilotage de la Réforme des Entreprises du Portefeuille de l'Etat » en sigle « COPIREP ».

La signature de ces décrets constitue véritablement « l'acte-déclencheur » du processus de la réforme des entreprises publiques commencée depuis 2003.

En effet, 9 mois après la promulgation des lois, le gouvernement se devait de marquer son engagement à changer le mode de gestion et de fonctionnement du portefeuille de l'Etat pour rassurer quant à sa volonté d'induire le changement.

L'une des conséquences de cet acte demeure sans doute le dépoussiérage du portefeuille de l'Etat par le reclassement des sociétés relevant jusqu'ici du secteur public.

Par le décret n°09/12, le Premier ministre remodèle le Portefeuille de l'Etat. Des cinquante et une (51) anciennes entreprises publiques, vingt (20) sont transformées en sociétés commerciales, vingt en établissements publics, cinq en services publics, et six sont dissoutes ou liquidées.

Désormais, celles transformées en sociétés commerciales doivent inscrire dans leurs agendas les objectifs de rentabilité et de compétitivité, avec les mêmes règles et contraintes que le secteur privé.

La signature de ces décrets instaure une petite révolution dans la gestion des entreprises appartenant à l'Etat, cristallisée par la suppression de la double-tutelle et de la gestion collégiale (suppression des comités de gestion), ainsi que par responsabilisation des managers désormais astreints à une obligation individuelle des résultats.

La catégorisation ci-dessus met fin au méli-mélo de la loi-cadre de 1978 qui mettait sous un même chapeau les sociétés commerciales, productrices de biens et services à valeur ajoutée, et les entités de prolongement de l'Administration publique qui, elles, ne font plus partie du portefeuille de l'Etat.

De même, l'Etat se déleste des bois morts, en cessation d'activités depuis des lustres, qui encombraient inutilement son Portefeuille. Ces entreprises, au nombre de six, sont dissoutes et mises en liquidation.

Pour une gestion efficiente du processus de transformation, et le cas échéant, du désengagement de l'Etat, deux établissements publics sont créés. Il s'agit du Fonds Spécial du Portefeuille (FSP) et du Comité de Pilotage de la Réforme des Entreprises du Portefeuille de l'Etat (COPIREP). Ce dernier a reçu la charge de la gestion technique du désengagement de l'Etat, comme l'avait voulu le législateur, tandis que le Fonds Spécial du Portefeuille s'occupera de la gestion de la quotité des recettes provenant du désengagement de l'Etat des entreprises du Portefeuille.

Les préalables juridiques sont remplis.

Le COPIREP peut désormais se concentrer davantage sur la production des stratégies définitive de restructuration des entreprises. Il n'y a plus de doute. La réforme atteint en 2009 un niveau d'exécution irréversible.

Il s'agit à présent de mettre les bouchées-doubles. Il en va du bien-être des populations congolaises.

Isunga Isunkamba

Secrétaire Exécutif du COPIREP

Résumé analytique

Le rapport d'activités annuel de COPIREP comprend deux parties :

La première partie porte sur un document intitulé « La réforme du Portefeuille de l'Etat à travers le nouveau cadre juridique ;

La deuxième partie présente en 5 chapitres, les activités opérationnelles du COPIREP et les perspectives 2010 ; le tout sous le chapeau du message du Secrétaire Exécutif

I. Le message du Secrétaire Exécutif rappelle brièvement l'arsenal juridique acquis en 2009 et qui sous-tend tout le processus de la réforme des entreprises publiques, mission essentielle de COPIREP.

Il s'agit des cinq décrets du Premier Ministre portant mesures d'application des lois promulguées par le Président de la République sur le nouveau cadre légal de Portefeuille.

Ainsi, des 51 entreprises publiques, 20 sont transformées en sociétés commerciales, 20 en établissements publics, 5 en services publics et six sont dissoutes.

Les préalables juridiques étant remplis, il n'y a plus de doute, la réforme a atteint en 2009 un niveau d'exécution irréversible ; il s'agit à présent de mettre les bouchés doubles, pour atteindre les objectifs de la réforme, conclut le message du Secrétaire Exécutif.

Ce message souligne encore une fois, la volonté et la détermination de COPIREP de maintenir le cap pour remettre les entreprises publiques sur la voie de la compétitivité et de la rentabilité tant souhaitées et attendues, malgré les réticences et les résistances qui ont parsemé le parcours de ce projet.

II Le document intitulé « La réforme du Portefeuille de l'Etat à travers le nouveau cadre juridique » expose d'une part, l'opportunité de la réforme des Entreprises Publiques, les objectifs de cette réforme, les orientations stratégiques opérées pour conduire la réforme et l'acte -fondateur qui assoie cette réforme , ainsi que les facteurs déclenchant, et d'autres part, le processus de transformations et le mode d'emploi sans oublier l'importante dimension sociale transversale découlant nécessairement de cette réforme des entreprises publiques

L'opportunité de la réforme trouve son fondement dans la volonté du Gouvernement d'entreprendre un vaste programme des réformes économiques profondes en vue de stabiliser l'environnement macro-économique et relancer la croissance.

La réforme des entreprises publiques a été rendue nécessaire pour des raisons ci-après :

- ✓ L'entreprise publique, dans la plus part des cas, si pas dans sa totalité, ne remplit plus le double objectif pour lequel elle a été créée : la production des biens et /ou services pour la satisfaction des besoins du plus grand nombre des citoyens, ainsi que la contribution du budget de l'état.

- ✓ l'entreprise publique est devenue une charge à la fois pour l'Etat, pour la collectivité et pour l'économie nationale ;
- ✓ l'entreprise publique constitue un obstacle pour la compétitivité. Par ailleurs, l'Etat se trouve dans l'incapacité à mobiliser les ressources suffisantes pour les principaux problèmes auxquels sont confrontés la plupart des entreprises.

Bref, les entreprises publiques, malgré la situation de monopole dont elles jouissent, étouffent l'économie et sont devenues des pesanteurs qui contrecarrent tous les éléments positifs d'expansion des principaux secteurs d'activité et, par conséquent contribuent pour une large part au blocage du développement de l'économie.

Les objectifs de la réforme sont doubles :

- ✓ -insuffler une nouvelle dynamique dans les entreprises du Portefeuille de l'Etat pour améliorer leur potentiel de production et de rentabilité, améliorer la qualité de service rendu à la population, et contribuer au renforcement de la compétitivité de ces entreprises et de l'ensemble de l'économie.
- ✓ alléger la charge du Trésor et accroître la contribution du secteur du Portefeuille dans le budget de l'Etat.

Pour atteindre ces deux objectifs, cinq orientations stratégiques ont été opérées à savoir :

- ✓ La recomposition du Portefeuille de l'Etat ;
- ✓ Le cadre juridique qui régit le fonctionnement des entreprises publiques ;
- ✓ La possibilité du désengagement de l'Etat d'une activité économique ;
- ✓ La mise en place des agences de régulation des activités économiques ;
- ✓ La prise en compte de la dimension sociale.

Le COPIREP a entrepris le travail de reclassement des entreprises publiques et cela a abouti aux trois options ci-après :

- ✓ Le maintien du statut d'entreprise ;
- ✓ La transformation en établissements publics
- ✓ La transformation en service d'un Ministère
- ✓ Et enfin, la liquidation.

Le cadre juridique qui régissait les entreprises publiques dans le cadre de la loi n°78-002 du 6 janvier 1978 était devenu obsolète ; et le poids de la tutelle sur les entreprises rendait les gestionnaires irresponsables.

Le nouveau principe directeur pour la réforme, est d'astreindre le gestionnaire à une obligation de résultats.

Dans ce cadre, la tutelle doit disparaître pour les entreprises du secteur marchand et être allégée pour les établissements publics.

Il en va de même pour le cadre juridique qui doit être différent selon qu'il s'agit des entreprises du secteur marchand ou des établissements publics.

En ce qui concerne le désengagement, L'Etat peut envisager de se retirer de la gestion ou du capital d'une entreprise du Portefeuille tout en restant en partenariat avec le secteur privé.

Le désengagement étant une opération complexe dans les détails de sa mise en œuvre, son principe est d'en garantir la transparence, la publicité et l'équité lors de l'exercice de chaque opération.

La création des agences de régulation est fondée sur le fait que dans le contexte de la libéralisation de l'économie, l'Etat doit cesser d'être juge et partie. Les entreprises appartenant à l'état qui opèrent dans un secteur déterminé, doivent être soumises aux mêmes règles de jeu que celles du secteur privé.

Le rôle de l'autorité de régulation est de veiller à ce que tous les opérateurs se conforment à normes préalablement définies.

Le plan social qui accompagne la réforme des entreprises publiques comprend deux volets :

- ✓ Un volet financier qui se traduit par des versements d'indemnités aux agents admissibles au départ,
- ✓ Un volet de réinsertion qui comprend un ensemble des mesures destinées à faciliter le redéploiement des agents déflatés dans une activité génératrice de revenus.

Les quatre lois promulguées par le Président de la République le 07 juillet 2008, constitue l'acte fondateur sans lequel la réforme des entreprises publiques congolaises n'aurait pas été légalement possible, Il s'agit de :

- ✓ La loi n°07/007 du 07 juillet 2008 portant dispositions générales relatives à la transformation des entreprises publiques,
- ✓ La loi n° 08/008 du 07 juillet 2008 portant dispositions générales au désengagement de l'Etat des entreprises du Portefeuille,
- ✓ La loi n° 08/009 du 07 juillet 2008 portant dispositions générales applicables aux établissements publics ;
- ✓ La loi n° 08/010 du 07 juillet 2008 fixant les règles relatives à l'organisation et à la gestion du Portefeuille de l'Etat ;

En application de ces lois, le Premier Ministre a pris le 24 avril 2009, les cinq décrets d'application évoqués ci-haut et qui constituent les facteurs déclencheurs de la réforme des entreprises publiques.

Les objectifs poursuivis par le législateur en initiant la réformes des entreprises sont de quatre ordres :

- ✓ Donner pour mission aux ménagers de gérer ces entreprises comme des entités commerciales ;
- ✓ Aligner le régime des entreprises publiques sur celui des entreprises privées de manière à pouvoir juger leurs ménagers sur base des critères commerciaux ;

- ✓ Séparer clairement « propriété » et « gestion » de l'entreprise et ;
- ✓ Etablir la distinction nette entre ce qui relève du secteur marchand et ce qui est le prolongement de l'administration ou revêt une mission de service public.

Le décret n°09/012 du 24 avril 2009 fixe la liste des entreprises publiques transformées en sociétés commerciales, établissements publics et services publics. Les processus de transformation diffèrent selon qu'il s'agit d'un établissement ou d'un service public ou d'une société commerciale.

Les principaux résultats attendus de la réforme du Portefeuille sont :

- ✓ L'augmentation de la contribution des entreprises au PIB et au budget de l'Etat ;
- ✓ Le renouvellement de l'outil de production
- ✓ L'amélioration de la qualité des prestations
- ✓ L'augmentation de l'investissement direct dans les secteurs stratégiques de l'économie à raison de 1 milliard de dollars américains par an d'ici 5 ans ;
- ✓ L'augmentation du rendement moyen des actifs des entreprises transformées à 2% en moyenne d'ici 5 ans.

III La deuxième partie du rapport s'articule sur 5 chapitres :

Le premier chapitre est consacré à la présentation de COPIREP et met en lumière son évolution de l'agence d'exécution à l'organe technique de désengagement tout en indiquant les mutations organisationnelles successives intervenues au cours de cette évolution.

C'est par le décret n°09/015 du 245 avril 2009 signé par le Premier Ministre, que COPIREP est transformé en établissement public et se voit assigné le rôle d'organe technique du désengagement.

Le COPIREP est dirigé par un Secrétaire Exécutif, assisté de deux Secrétaires Exécutifs - Adjointes

Son organigramme dénombre cinq cellules à savoir :

- ✓ La cellule administrative et financière (CAF),
- ✓ La cellule des stratégies (CST)
- ✓ La cellule de communication (CELCOM)
- ✓ La cellule des passations des marchés (CPM)
- ✓ La cellule de gestion, suivi et évaluation du projet (CGSE)

Un auditeur interne est directement rattaché au Secrétaire Exécutif.

Les activités opérationnelles du COPIREP en tant qu'agence-conseil du gouvernement en matière de réforme et d'agence d'exécution du projet compétitivité et développement du

secteur privé sont décrites dans le deuxième chapitre. Ces activités se déclinent sous deux axes principaux :

- ✓ l'amélioration du climat pour l'investissement ;
- ✓ la réforme des entreprises et des secteurs.

L'amélioration du climat pour l'investissement a consisté aux appuis apportés :

- ✓ au système judiciaire et à l'amélioration des cadres juridiques et fiscaux ;
- ✓ aux centres d'arbitrage CAC et CENACOM ;
- ✓ aux tribunaux de commerce ;
- ✓ au Journal Officiel ;
- ✓ aux cours et tribunaux ;
- ✓ au projet de Zones Economiques spéciales ;
- ✓ à l'élaboration des politiques et stratégies industrielles en RDC ;
- ✓ à la cellule d'appui du Comité de pilotage pour l'amélioration du climat des affaires et d'investissement en RDC.
- ✓ à la facilitation de l'intermédiation financière
- ✓ aux réformes sectorielles des Mines, Finances, Transports, Postes et Télécommunications, Energie ;
- ✓ au secteur des finances dont les douanes
- ✓ au secteur des Transports
- ✓ au secteur des Postes et Télécommunications
- ✓ au secteur de l'énergie

Le troisième chapitre du Rapport aborde la gestion de COPIREP

En matière de communication, la politique de COPIREP en 2009, a privilégié la communication interpersonnelle en visant quatre cibles :

- Les pouvoirs publics (Parlement, Gouvernement) avec pour objectif de rassurer sur l'exécution correcte des orientations édictées par eux
- Les investisseurs et partenaires au développement avec pour objectif de rassurer sur la transparence des opérations de désengagement et la sécurité des investisseurs.
- Les syndicats d'entreprises avec pour objectif de rassurer sur la prise en compte des questions relatives à la sauvegarde des intérêts des travailleurs dans la résolution du passif social ;
- L'opinion publique avec pour objectif d'informer sur l'ensemble du processus et les résultats attendus au cas par cas.

Cinq grandes campagnes de communication sur les cinq principaux axes stratégiques de la réforme des entreprises ont été réalisées.

Outres les campagnes, la cellule de communication a produit des documentaires et d'autres supports audiovisuels.

Les principales activités de la cellule passation des marchés, ont concerné :

- ✓ le recrutement des Consultants et la sélection des fournisseurs et entrepreneurs pour tous les contrats sous financement IDA ;
- ✓ le recrutement et le coaching des agents et cadres de la cellule de Décentralisation, agence chargée notamment de l'exécution du Projet de renforcement des Capacités de Gouvernance ;
- ✓ la négociation des contrats de mise en œuvre d'opération de PPP dans le cadre du désengagement de l'Etat de certaines entreprises du Portefeuille ;
- ✓ l'assistance technique aux spécialistes en passation des marchés de la Cellule d'Exécution du Projet PEMU
- ✓ l'assistance aux associations des ex-agents GECAMINES, pour la constitution des « Commissions d'adjudication des marchés » dans le cadre de la mise en œuvre de leurs projets respectifs

En matière des finances, les ressources du COPIREP proviennent de l'Accord de Crédit IDA n°3815-DRC de 87.100.000 DTS soit près de 120 millions de dollars américains et du Don IDA n° H3660 de l'ordre de DTS 87,5 millions soit environ 60 millions de dollars américains.

En 2009, le cumul des engagements et des décaissements représentent respectivement pour le Crédit IDA, 85,7% et de 87,0%.

Pour le Don, les taux des engagements et des décaissements sont respectivement de 13,6% et 10,6%.

Le quatrième chapitre porte sur les états financiers dûment audités et certifiés.

Les perspectives en 2010 sont indiquées dans le cinquième et dernier chapitre du rapport. Le COPIREP focalisera ses activités sur quatre axes majeurs à savoir :

- ✓ le processus de transformation des entreprises publiques en sociétés commerciales et en établissements publics ;
- ✓ le suivi des missions de stabilisation mises en œuvre à l'ONATRA, à la RVA et à la Gécamines ;
- ✓ la poursuite et la finalisation des transactions amorcées en 2008 et se rapportant aux opérations ci-après :
 - la cession partielle des actions de l'état congolais dans la cimenterie nationale, CINAT ;
 - la mise en œuvre d'un contrat de gestion à la REGIDESO
 - la préparation et la mise en œuvre d'un contrat de gestion à la SNEL ;
 - la sélection d'un partenaire privé qui sera chargé de relancer les activités de la sidérurgie de Maluku « SOSIDER », dans le cadre d'un contrat de concession du type ROT ;

- la cession partielle des actions de l'Etat Congolais sous forme de « Tag Along » à la suite du désir de désengagement intégral de son coactionnaire et équipementier chinois ZTE dans la société Congo-Chine Télécoms.

Le quatrième et dernier axe des perspectives 2010 concerne la finalisation et à la production des stratégies de réforme des entreprises pour lesquelles les études sont fortement avancées.

Il s'agit notamment de la GECAMINES, de la Régie des Voies Maritimes (RVM), de l'Office Congolais des Postes et Télécommunications (OCPT) et de la Régie des Voies Fluviales (RVF).

La réforme du Portefeuille de l'Etat: le nouveau cadre juridique

I. Fondements de la réforme des entreprises du Portefeuille de l'Etat

I.1. Opportunité de la réforme des entreprises publiques

La réforme des entreprises publiques s'insère dans le vaste programme des réformes économiques profondes mises en place par le Gouvernement depuis 2001 en vue de stabiliser l'environnement macroéconomique et relancer la croissance. Ces mutations économiques constituent en fait le premier chantier mis sur pied par le Président de la République dès son accession à la magistrature suprême de notre pays.

Elles ont été conçues et menées dans tous les secteurs-clés de l'économie nationale, dont le secteur des entreprises publiques.

La réforme des entreprises publiques est une urgence économique majeure dans notre pays pour les trois raisons suivantes :

- Pour des motifs divers, l'entreprise publique, dans la plupart des cas, si pas dans sa totalité, ne remplit plus le double objectif pour lequel elle a été créée : la production des biens et/ou des services pour la satisfaction des besoins du plus grand nombre des citoyens, ainsi que la contribution au budget de l'Etat.

Sans chercher à en retracer les origines historiques, l'entreprise publique est devenue une charge à la fois pour l'Etat, pour la collectivité, et pour l'économie nationale.

1. Le monopole dont jouit, dans la plupart des cas, l'entreprise publique (même quand elle n'est plus efficace), est un obstacle à la compétitivité.

En effet, le monopole n'assure pas la meilleure allocation des ressources, bloque la croissance et donc empêche le développement c'est-à-dire l'amélioration des conditions de vie de la population.

2. L'Etat est dans l'incapacité à mobiliser des ressources suffisantes pour les principaux problèmes auxquels sont confrontées la plupart de nos entreprises.

Le constat est clair : les entreprises publiques congolaises, souvent prestataires exclusives de services essentiels, étouffent l'économie et sont devenues des pesanteurs qui contrecarrent tous les éléments positifs d'expansion de principaux secteurs d'activité et, par ricochet contribuent pour une large part au blocage du développement de l'économie.

Les monopoles dans des secteurs-clés de l'économie ne favorisent ni l'innovation ni la performance, et même pas le fonctionnement harmonieux de l'ensemble de l'économie.

Dans les conditions actuelles de la RDC, pour relancer la croissance économique et le développement, il est impératif de réformer les entreprises publiques afin qu'elles ne soient plus une pesanteur mais deviennent plutôt un vecteur important de la croissance et du développement avec toutes les conséquences positives sur les conditions de vie des populations.

I.2. Objectifs de la réforme des entreprises publiques

La réforme des entreprises publiques poursuit deux objectifs principaux :

1. insuffler une dynamique nouvelle dans les entreprises du Portefeuille de l'Etat pour améliorer leur potentiel de production et de rentabilité, améliorer la qualité du service rendu à la population, et contribuer au renforcement de la compétitivité de ces entreprises et de l'ensemble de l'économie ;
2. alléger la charge du Trésor et accroître la contribution du secteur du Portefeuille dans le budget de l'Etat.

Ainsi donc, la réforme des entreprises publique vise leur redressement en vue de les rendre viables, performantes et capables de fournir des services de meilleure qualité.

I.3. Orientations stratégiques de la réforme des entreprises publiques

Cinq orientations stratégiques ont été pensées et sont mises en œuvre pour atteindre ces deux objectifs principaux. Elles concernent :

- la composition du Portefeuille de l'Etat,
- le cadre juridique qui régit le fonctionnement des entreprises publiques,
- la possibilité du désengagement de l'Etat d'une activité économique,
- la mise en place des agences de régulation des activités économiques,
- la dimension sociale de la réforme.

I.3.1. La composition du Portefeuille de l'Etat

Le Portefeuille de l'Etat comprenait pêle-mêle les entreprises à objectifs divers.

A l'analyse, on peut retenir trois grandes catégories :

- les entreprises publiques dont le caractère de société (au sens strict du droit commun des sociétés) est avéré. Il s'agit des entreprises publiques qui opèrent dans le secteur marchand ;
- les entreprises publiques dont les activités relèvent des missions de service public ;
- les entreprises publiques dont les activités sont le prolongement de l'Administration publique.

Il est anormal que les entreprises publiques ne réalisant pas d'activités lucratives soient assujetties aux mêmes contraintes que des entreprises publiques opérant dans le secteur marchand.

Le COPIREP a entrepris le travail de reclassement des entreprises publiques.

Au bout de ce travail, trois options ont été retenues :

- le maintien du statut d'entreprise,
- la transformation en établissements publics,
- la transformation en service d'un Ministère,
- la liquidation.

A la fin du processus de transformation, seules restent dans le Portefeuille de l'Etat les entreprises publiques qui opèrent dans le secteur marchand.

I.3.2. Le cadre juridique

Le cadre juridique qui régissait les entreprises publiques dans la cadre de la loi n°78-002 du 6 janvier 1978 portant dispositions générales applicables aux entreprises publiques n'était plus adaptée à une économie moderne.

En effet, cette loi appelle les observations suivantes :

- elle est obsolète et ne permet pas une gestion moderne d'une société, fût-elle entreprise publique.
- à cause du poids de la tutelle (ex-ante et ex-post), elle rend le gestionnaire irresponsable. « Cette loi a organisé l'irresponsabilité dans la gestion des entreprises publiques ».

Le nouveau principe directeur pour la réforme est d'astreindre le gestionnaire à une obligation de résultats.

Le gestionnaire doit jouir des pouvoirs les plus étendus en matière de gestion, afin qu'il soit jugé sur ses résultats.

Dans ce cadre, la tutelle doit disparaître pour les entreprises du secteur marchand et être allégée pour les établissements publics.

En outre, le cadre juridique doit être différent, selon qu'il s'agit des entreprises du secteur marchand ou des établissements publics.

I.3.3. Le désengagement de l'Etat d'une activité

L'Etat peut envisager de se retirer de la gestion ou du capital d'une entreprise du Portefeuille.

De façon schématique, le désengagement peut revêtir diverses formes dans son application mais reste basé sur le partenariat de l'Etat avec le secteur privé.

Il permet d'améliorer la gestion des services d'intérêt général sous la responsabilité d'un opérateur privé et d'apporter des capitaux privés dans un projet public en consacrant les fonds publics, s'ils existent, à d'autres dépenses prioritaires, telles que la défense du territoire, la santé et l'éducation.

Dans les conditions actuelles de notre pays, les raisons qui imposent le désengagement sont multiples. Les entreprises publiques caractérisées dans leur fonctionnement par une insuffisance ou un manque de performances financières, économiques et sociales, ont besoin des ressources que l'Etat est incapable de leur assurer.

Dans ce contexte, ces entreprises ne sont pas capables d'assurer le service de qualité que la collectivité attend d'elles.

Le désengagement étant une opération complexe dans les détails de sa mise en œuvre, son principe directeur est d'en garantir la transparence, la publicité et l'équité lors du déroulement de chaque opération.

I.3.4. La création des agences de régulation

Le principe directeur est que dans le contexte de la libéralisation de l'économie, l'Etat doit cesser d'être juge et partie. Il ne peut pas être administrateur et opérateur.

Les entreprises appartenant à l'Etat qui opèrent dans un secteur déterminé doivent être soumises aux mêmes règles de jeu que celles du secteur privé.

Le rôle de l'autorité de régulation est de veiller à ce que tous les opérateurs se conforment à des normes préalablement définies.

Dans ce contexte, après les Télécommunications, les Mines et le secteur Forestier, des codes sont en cours d'élaboration pour les autres secteurs de l'économie nationale. De nouvelles autorités de régulation sont également en gestation.

I.3.5. La dimension sociale de la réforme des entreprises publiques

La plupart des entreprises publiques ont un personnel pléthorique qu'elles ne savent ni assainir ni retenir, faute des ressources financières.

Le processus de la réforme comprend un volet social qui prend en compte cette dimension, pour amortir ainsi les chocs sociaux qui pourraient en résulter.

Le plan social comprend deux volets :

- un volet financier qui se traduit par des versements d'indemnités ou décomptes aux agents admissibles ;
- un volet réinsertion qui comprend un ensemble des mesures destinées à faciliter le redéploiement des agents déflatés dans une activité génératrice de revenus.

I.4. L'acte-fondateur et facteurs déclencheurs de la réforme des entreprises publiques

Le 07 juillet 2008, quatre lois qui intègrent les orientations stratégiques de la réforme des entreprises publiques, ont été promulguées par le Chef de l'Etat.

Ces lois sont les suivantes :

- la loi n°08/007 du 7 juillet 2008 portant dispositions générales relatives à la transformation des entreprises publiques ;
- la loi n°08/008 du 7 juillet 2008 portant dispositions générales relatives au désengagement de l'Etat des entreprises du Portefeuille ;
- la loi n°08/009 du 7 juillet 2008 portant dispositions générales applicables aux établissements publics ;
- la loi n°08/010 du 7 juillet 2008 fixant les règles relatives à l'organisation et à la gestion du Portefeuille de l'Etat.

Ces lois constituent véritablement l'acte-fondateur sans laquelle la réforme des entreprises publiques congolaises n'aurait pas été légalement possible.

En application de ces lois, le Premier Ministre a pris le 24 avril 2009 cinq décrets d'application qui constituent les facteurs déclencheurs de la réforme des entreprises publiques.

Les cinq décrets d'application sont les suivants :

- Décret n°09/11 du 24 avril 2009 portant mesures transitoires relatives à la transformation des entreprises publiques ;
- Décret n°09/12 du 24 avril 2009 portant établissement de la liste des entreprises publiques transformées en sociétés commerciales, établissements publics et services publics ;

- Décret n°09/13 du 24 avril 2009 portant dissolution et dissolution de quelques entreprises publiques ;
- Décret n°09/14 du 24 avril 2009 portant création, organisation et fonctionnement d'un établissement public dénommé « Fonds spécial du Portefeuille » ;
- Décret n°09/15 du 24 avril 2009 portant création, organisation et fonctionnement d'un établissement public dénommé « Comité de Pilotage de la Réforme des Entreprises du Portefeuille de l'Etat, COPIREP en sigle ».

II. La transformation, mode d'emploi

II.1. Objectif de la transformation des entreprises publiques

La transformation des entreprises publiques résulte de la volonté du législateur exprimée par la loi n°08/007 du 7 juillet 2008 portant dispositions générales relatives à la transformation des entreprises publiques ;

Les objectifs poursuivis par le législateur sont de quatre ordres :

- donner pour mission aux managers de gérer ces entreprises comme des entités commerciales ;
- aligner le régime des entreprises publiques sur celui des entreprises privées de manière à pouvoir juger leurs managers sur base des critères commerciaux ;
- séparer clairement « propriété » et « gestion » de l'entreprise ; et
- établir la distinction nette entre ce qui relève du secteur marchand et ce qui est le prolongement de l'administration ou revêt une mission de service public.

La loi n°08/007 du 7 juillet 2008 portant dispositions générales relatives à la transformation des entreprises publiques fixe les principes relatifs à cette transformation.

En effet, cette loi sur la transformation stipule en ses articles 4, 5, 6 et suivants que :

- les entreprises publiques du secteur marchand sont transformées en sociétés commerciales soumises au régime de droit commun ;
- Ces sociétés commerciales sont des sociétés par actions à responsabilité limitée ;
- aucune autorisation n'est requise pour leur constitution. (Il faut noter qu'auparavant, la législation congolaise sur les sociétés commerciales, exigeait une autorisation du Président de la République pour créer une SARL) ;
- l'Etat en est l'unique actionnaire (par dérogation aux dispositions légales en vigueur à savoir l'arrêté royal du 22 juin 1926 relatif aux sociétés par actions à responsabilité limitée qui exige qu'il y ait sept associés au moins.) ;

- les entreprises publiques qui sont incapables de payer leurs dettes au moment de leur transformation en sociétés commerciales sont dispensées pendant 36 mois de l'application de la loi sur les faillites ;
- la transformation en société commerciale est exonérée de tous droits et taxes.

II.2. Processus de transformation des entreprises publiques

Le législateur a prévu la transformation des entreprises publiques en deux catégories à savoir les entreprises publiques transformées en sociétés commerciales, et les entreprises publiques transformées en établissements publics ou en services publics (art. 2 de la loi n°08/007 du 7 juillet 2008)

Le décret n° 09/12 du 24 avril 2009 fixe la liste des entreprises publiques transformées en sociétés commerciales, établissements publics et services publics.

Les processus de transformation diffèrent selon qu'il s'agit d'un établissement ou d'un service public, ou d'une société commerciale.

Tableau 1 : liste des entreprises publiques transformées en établissements publics

<i>Secteur d'activité</i>	<i>Nouvelle dénomination</i>	<i>Sigle</i>
<i>Agriculture</i>	<i>Office National du Café</i>	<i>ONC</i>
<i>Transports</i>	<i>Régie des Voies Fluviales</i>	<i>RVF</i>
	<i>Office de Gestion du Fret Maritime</i>	<i>OGEDEP</i>
	<i>City-Train</i>	<i>City-Train</i>
<i>Communication</i>	<i>Agence Congolaise de Presse</i>	<i>ACP</i>
	<i>Radio Télévision Nationale Congolaise</i>	<i>RTNC</i>
<i>Finances</i>	<i>Fonds de Promotion de l'Industrie</i>	<i>FPI</i>
	<i>Institut National de Sécurité Sociale</i>	<i>INSS</i>
<i>Constructions</i>	<i>Office des Routes</i>	<i>OR</i>
	<i>Office des Voiries et Drainage</i>	<i>OVD</i>
<i>Services</i>	<i>Office National du Tourisme</i>	<i>ONT</i>
	<i>Office des Petites et Moyennes Entreprises du Congo</i>	<i>OPEC</i>
<i>Commerce</i>	<i>Foire Internationale de Kinshasa</i>	<i>FIKIN</i>
	<i>Office Congolais de Contrôle</i>	<i>OCC</i>
<i>Recherche</i>	<i>Institut National des Statistiques</i>	<i>INS</i>

	<i>Institut National d'Etudes et de Recherches Agronomiques</i>	INERA
Conservation de la Nature	<i>Institut Congolais pour la Conservation de la Nature</i>	ICCN
	<i>Institut des Jardins Zoologiques et Botaniques du Congo</i>	IJZBC
	<i>Institut des Musées Nationaux du Congo</i>	IMNC
Formation	<i>Institut National de Préparation Professionnelle</i>	INPP

Tableau 2 : Liste des entreprises publiques transformées en services publics

<i>Secteur d'activité</i>	<i>Nouvelle dénomination</i>	<i>Sigle</i>
Agriculture	<i>Office National du Développement de l'Elevage</i>	ONDE
Mines	<i>Centre d'Expertise, d'Evaluation et de Certification des substances minérales précieuses et semi-précieuses</i>	CEEC
Finances	<i>Office de Gestion de la Dette Publiques</i>	OGEDEP
	<i>Office des Douanes et Accises</i>	OFIDA
Services	<i>Régie Nationale d'Approvisionnement et d'Imprimerie</i>	RENAPI

Tableau 3 : Liste des entreprises publiques transformées en sociétés commerciales

<i>Secteur d'activité</i>	<i>Nouvelle dénomination</i>	<i>Sigle</i>
Mines	<i>Générale des Carrières et des Mines</i>	GECAMINES
	<i>Société de Développement Industriel et Minier du Congo</i>	SODIMICO
	<i>Office des Mines d'Or de Kilo-Moto</i>	OKIMO
	<i>Entreprise Minière de Kisenge Manganèse</i>	EMK-Mn
Energie	<i>Régie de Distribution d'Eau</i>	REGIDESO
	<i>Société Nationale d'Electricité</i>	SNEL
	<i>La Congolaise des Hydrocarbures</i>	COHYDRO
Industrie	<i>Société Sidérurgique de Maluku</i>	SOSIDER
	<i>Société Africaine d'Explosifs</i>	AFRIDEX
Transports	<i>Société Nationale des Chemins de fer du Congo</i>	SNCC
	<i>Office National des Transports</i>	ONATRA

	<i>Régie des Voies Aériennes</i>	<i>RVA</i>
	<i>Régie des Voies Maritimes</i>	<i>RVM</i>
	<i>Lignes Aériennes Congolaises</i>	<i>LAC</i>
	<i>Compagnie Maritime du Congo</i>	<i>CMDC</i>
	<i>Chemins de Fer des Uélés</i>	<i>CFU</i>
<i>Télécommunications</i>	<i>Office Congolais des Postes et Télécommunications</i>	<i>OCPT</i>
<i>Financier</i>	<i>Caisse d'Epargne du Congo</i>	<i>CADECO</i>
	<i>Société Nationale d'Assurance</i>	<i>SONAS</i>
<i>Service</i>	<i>Hôtel Karavia</i>	<i>KARAVIA</i>

Diagramme : Part des entreprises publiques transformées en sociétés commerciales

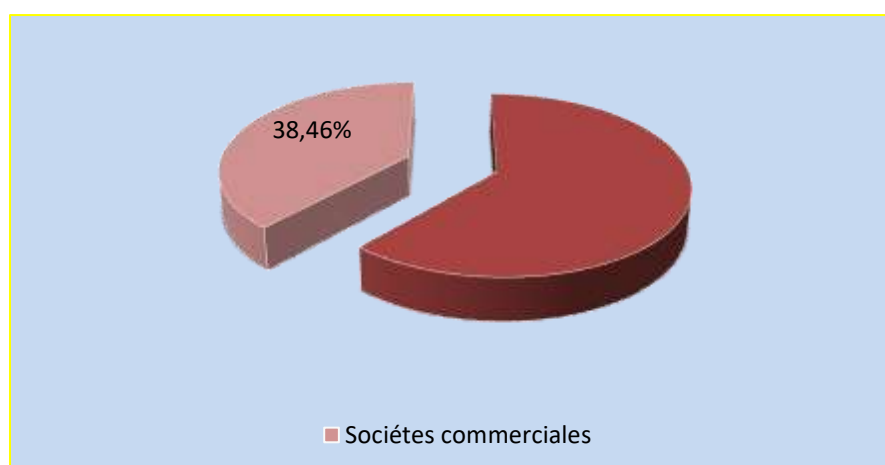
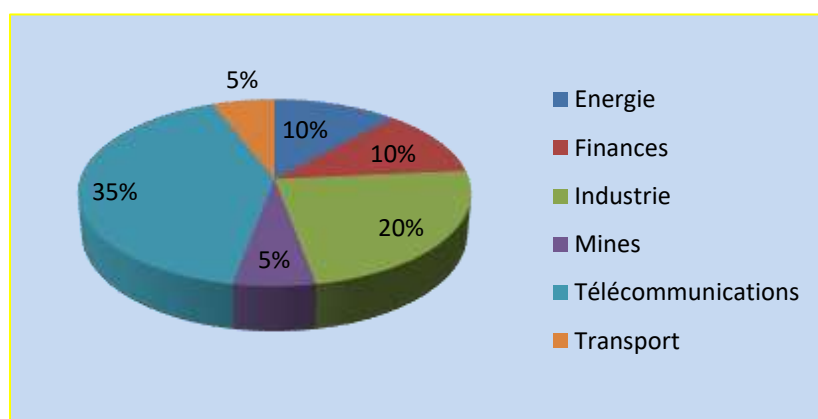


Diagramme : Entreprises publiques transformées en sociétés commerciales par secteur d'activités



Pour permettre la réalisation effective de la transformation en société commerciale, le Premier ministre a pris le décret n°09/11 du 24 avril 2009 portant mesures transitoires relatives à la transformation des entreprises publiques.

Il importe de rappeler quelques principes importants de ce décret :

- Les statuts des entreprises publiques sont abrogés. Le décret 09/11 du 24 avril 2009 devient l'acte juridique qui fixe les règles d'organisation et de fonctionnement des entreprises publiques pendant la période transitoire. (article 2).
- Les entreprises publiques ne deviennent sociétés commerciales qu'une fois les nouveaux statuts adoptés et les formalités de constitution d'une société notamment l'immatriculation au Nouveau registre de Commerce sont remplies.
- Les actes devant conduire à la constitution de la société commerciale sont préparés et adoptés, pendant la phase transitoire soit par l'Administrateur-Directeur Général, soit le Conseil d'administration (article 13 du décret), ou encore par l'assemblée générale (article 14).

II.2.1. Processus de transformation des entreprises publiques en sociétés commerciales

a. Détermination du capital social

La détermination du capital social commence par l'inventaire exhaustif de la situation patrimoniale comprenant obligatoirement un état détaillé de l'actif et du passif de la société découlant d'un inventaire exhaustif et dûment certifié par le collège des commissaires aux comptes et par un auditeur externe.

Pour cela, des « due-diligences » doivent être menées aussi bien sur le plan légal que financier.

- Sur le plan juridique et légal : le rapport de cet audit doit énumérer toutes les informations juridiques importantes (par exemple les titres de propriétés des terrains, des bâtiments, les contrats avec les gros clients et ceux des fournisseurs, des actions en justice) et il met en lumière les secteurs où des clarifications ou améliorations sont nécessaires. L'objectif est que la situation « active et passive » soit claire sur le plan juridique,
- Sur un plan financier : cet audit doit vérifier tout l'actif et le passif et s'assurer que tous les éléments qui figurent dans les états financiers sont existants et exacts. Cette due diligence a pour objectif la création d'un « bilan d'ouverture » qui devra être certifié par un auditeur externe. L'expert financier dans son rapport va évaluer ou réévaluer (en plus ou en moins) tous les éléments de l'actif et du passif,
- Ensuite il déterminera le capital social.

Le bilan d'ouverture ainsi que la proposition de constitution du capital social sont soumis pour approbation au Comité constituant l'Assemblée générale.

La conduite de cet exercice est de la responsabilité du Conseil d'Administration.

Il faut noter que connaissant l'état d'endettement excessif des entreprises, le législateur a prévu qu'un décret du Premier ministre fixe les règles de « reprise » des passifs non assurables par l'entreprise transformée en société commerciale.

b. Inscription au nouveau registre de commerce

Une fois la proposition du capital social approuvée, le projet de statuts de la société est alors rédigé puis transmis au Ministre du Portefeuille qui convoque l'Assemblée générale aux fins :

- d'approuver les statuts de la nouvelle société ;
- de nommer les administrateurs ;
- de désigner deux commissaires aux comptes.

Les statuts ainsi approuvés sont :

- passés devant le notaire pour être authentifiés,
- déposés au greffe pour l'inscription au nouveau registre de commerce,
- déposés au Journal officiel pour publication.

Les entreprises transformées en sociétés commerciales, quoiqu'ayant l'Etat comme actionnaire unique, adopte un style de gestion privé et doivent faire preuve d'efficacité économique en visant la performance, la réalisation d'un service de qualité, la rentabilité et une contribution positive au Trésor public.

Ces entreprises transformées en sociétés commerciales restent propriété de l'Etat et ne deviennent donc pas privées du fait de leur simple transformation.

II.2.2. Processus de transformation des entreprises publiques en établissements ou services publics

Ce processus concerne les entreprises publiques dont les activités sont soit non lucratives, soit non concurrentielles, soit le prolongement de celle de l'Administration publique ou bénéficiant d'une parafiscalité et qui poursuivent une mission d'intérêt général.

Ces entreprises publiques disposaient, à compter du 24 avril 2009, de trois mois pour boucler le processus de transformation.

En ce qui concerne les établissements publics, ce processus consiste, sous la supervision du Ministre en charge du secteur d'activités concerné, à la réalisation par le Conseil d'Administration de l'établissement public, des tâches suivantes :

- préparation des statuts ;
- détermination du patrimoine et de la dotation initiale.

Un décret du Premier Ministre délibéré en Conseil des Ministres clôt la procédure de transformation en fixant les statuts, la nature de la mission, le patrimoine, ainsi que la dotation initiale de l'établissement public ainsi créé.

En ce qui concerne les services publics, la responsabilité de la rédaction des textes les régissant incombe aux Ministères de tutelle. Les services publics ainsi créés sont intégrés au sein de chaque ministère concerné en tant que service autonome, dirigé par un Chargé de mission, et le cas échéant, un Chargé de mission adjoint.

II.3. Cas particulier : le désengagement de l'Etat d'une entreprise du Portefeuille

II.3.1. Généralités

Il existe une distinction totale entre la transformation des entreprises publiques et le désengagement. Transformer une entreprise en société commerciale ne veut pas dire que le Gouvernement doit s'en désengager forcément.

En effet, la stratégie préconisée dans le cadre de la réforme des entreprises publiques tourne autour de deux axes, à savoir :

- la réforme des entreprises publiques de nature structurante, soit en raison de leur poids dans l'économie nationale, soit en raison de leur rôle dans la compétitivité de l'économie (cas des services publics marchands). Le premier acte de cette réforme est leur transformation en société commerciale ;
- la création des conditions de compétitivité de l'économie nationale en vue de redonner à l'initiative privée le rôle moteur dans la croissance et le développement. Ceci suppose un désengagement progressif de l'Etat de certains secteurs d'activités, suivant les conditions fixées par la loi, et sa réinstallation dans son rôle normatif et régulateur : l'Etat ne peut pas continuer à demeurer juge et partie.

Si d'une manière générale, la transformation concerne toutes les entreprises publiques, il n'en est pas de même pour le désengagement qui ne peut concerner que les entreprises publiques qui sont transformées en sociétés commerciales et cela au cas par cas, lorsque les circonstances l'exigent.

Si la transformation est une obligation légale, le désengagement ne l'est pas. Le désengagement est un cas particulier mis en œuvre lorsque toutes les solutions de redressement d'une entreprise sont épuisées. Il obéit à des règles strictes édictées par le législateur.

II.3.2. Conditions et modalités du désengagement

Le désengagement est une stratégie de réforme qui peut s'appliquer dans certains cas ou non et de plusieurs manières possibles.

La loi définit les quatre modalités suivantes :

- la cession à titre onéreux de tout ou partie des actifs, ou de tout ou partie du capital de l'entreprise ;
- la renonciation volontaire à la souscription aux augmentations du capital de l'entreprise ;
- le transfert de la gestion de l'entreprise à des personnes physique et/ou morale de droit privé ;
- toute forme de partenariat Public-privé mettant à contribution l'initiative privée dans le capital et/ou la gestion de l'entreprise.

Aux termes de la loi, le désengagement se fait sur la base d'une stratégie adaptée à chaque cas afin de permettre une bonne compréhension de l'entreprise, objet du désengagement, d'une part, et de se conformer aux textes de loi existants, d'autre part.

Les termes et les conditions du désengagement devraient être clairement établis dans un « Décret du Premier Ministre délibéré en Conseil des Ministres » dont l'Assemblée Nationale et le Sénat sont informés.

Conformément à l'article 3 de la loi n°08/008 du 7 juillet 2008 portant dispositions générales relatives au désengagement de l'Etat des entreprises du portefeuille, la cession des participations de l'Etat sera précédée d'une évaluation de l'entreprise.

En ce qui concerne les sociétés d'économie mixte où l'Etat détient des participations, le désengagement consiste principalement en la vente des participations de l'Etat.

Dans le cas de la cession de participation majoritaire, l'objectif est l'amélioration de la performance de l'entreprise par l'intermédiaire de la vente de participation à un partenaire stratégique.

En ce qui concerne les sociétés d'économie mixte où l'Etat détient des parts qui en font un actionnaire minoritaire, le processus de désengagement pourrait avoir un triple objectif :

- renflouer les caisses du Trésor par la cession aux privés des parts détenues ;
- transférer une partie des actifs de l'Etat à des congolais ainsi qu'aux travailleurs des entreprises objet de la cession des parts de l'Etat ;
- contribuer à une plus grande adhésion au programme de réforme des entreprises de l'Etat par les travailleurs des entreprises mixtes et les Congolais, y compris ceux qui résident à l'étranger.

III. La dimension sociale transversale

III.1. Etat de la question

Dans le cadre de la réforme des entreprises publiques, des questions d'ordre transversal doivent impérativement être résolues pour contribuer au succès de la réforme. Il s'agit notamment de la question de la dimension sociale de la réforme du fait des effectifs surdimensionnés des entreprises publiques ainsi que des arriérés importants de salaires.

L'Etat a en effet décidé de se désengager de la plupart des entreprises composant son portefeuille et de revoir les modalités de son intervention dans le secteur productif dans son ensemble. Mais aucun partenaire privé ne pourrait s'intéresser à ces entreprises dans la configuration actuelle de leurs charges d'exploitation qui, dans la plupart des cas, réserve près de 40% du chiffre d'affaires au paiement des rémunérations et autres charges sociales.

Le traitement du passif social et des indemnités importantes dues au personnel, notamment les retraités des entreprises publiques, constitue une action prioritaire dans le cadre du processus de transformation des entreprises du portefeuille de l'Etat.

L'impact prévisible du coût social de cette réforme a exigé que le Gouvernement puisse explorer et mettre en œuvre, à brève échéance, les voies et moyens d'un tel pilotage transversal de la dimension sociale de la réforme des entreprises publiques.

La prise en compte de la contrainte de réduction des charges du personnel est une nécessité, par les voies d'un mécanisme consensuel avec les différentes parties prenantes. Cette démarche devra s'appuyer et respecter le Code du Travail en vigueur et les différentes conventions collectives afin de réduire l'impact à des seuils acceptables.

Dans ce cadre, le COPIREP a réalisé une étude en 2008 portant sur la mise en œuvre du pilotage transversal des dimensions sociales de la réforme des entreprises publiques.

Cette étude présente l'état des lieux et rassemble les éléments devant faciliter la mise en œuvre du pilotage transversal de la dimension sociale de la réforme des entreprises publiques. Un atelier de validation et la recherche des solutions réalistes à la problématique du coût social très important, estimé à plus d'un milliard de dollars américains, est prévue pour l'année 2010.

III.2. Mise en œuvre de plans sociaux spécifiques

III.2.1. REGIDESO

Dans la perspective de la mise en place d'un contrat de gestion à la REGIDESO, la réalisation d'un préalable que constitue la réduction d'effectifs via la mise en œuvre d'un plan social est nécessaire.

Son envergure, ses modalités, ses atouts et ses contraintes ont fait l'objet de négociations qui ont abouti au cours de l'année 2009 à la signature d'un protocole d'accord sur un plan d'optimisation du personnel entre les syndicats de l'entreprise et la Direction Générale.

La mise en œuvre de ce plan d'optimisation du personnel, financée dans le cadre du Projet d'alimentation en Eau potable en Milieu Urbain (PEMU), est prévue pour l'année 2010.

III.2.2. SNCC

Le programme de redressement de la SNCC ne peut réellement prendre sa vitesse de croisière sans la résolution préalable des arriérés sociaux de son personnel.

Dans ce cadre, le COPIREP a appuyé la SNCC en 2009 dans la négociation et la mise en œuvre d'un plan de départ en retraite et de règlement des arriérés de salaires des agents éligibles à ce programme de départ, sous certaines conditions.

L'appui du COPIREP a essentiellement consisté en :

- l'assistance à la négociation et à la finalisation du plan social des agents retraités de la SNCC et ceux éligibles à la retraite au 31 mars 2009, entre la Direction Générale de l'entreprise et les partenaires sociaux ;
- l'assistance à la Direction Générale afin de l'aider à préparer la stratégie pour régler les arriérés de salaires des employés de la SNCC et pour financer le plan y relatif.

Le plan adopté à l'issue de ces négociations entre la délégation syndicale de l'entreprise et la direction générale a été signé le 26 mai 2009. Il prévoit le paiement d'une allocation unique de mise à la retraite, et un échéancier d'apurement de leurs arriérés de salaire.

Le coût estimé de l'opération, qui sera mise en œuvre courant 2010, est de USD 30 millions sur financement de la Banque mondiale.

IV. Résultats escomptés de la réforme du Portefeuille de l'Etat

Les principaux résultats attendus de la réforme du portefeuille de l'Etat sont notamment :

- l'augmentation de la contribution des entreprises au PIB et au budget de l'Etat ;
- le renouvellement de l'outil de production ;
- l'amélioration de la qualité des prestations ;
- l'augmentation de l'investissement direct dans les secteurs stratégiques de l'économie à raison de 1 milliard de dollars américains par an d'ici 5 ans ;
- l'augmentation du rendement moyen des actifs des entreprises transformées à 2 % en moyenne d'ici 5 ans.

Mais il ne faut pas se leurrer. Le processus de réforme des entreprises publiques est long et difficile car derrière une entreprise publique en faillite, comme d'ailleurs derrière une tracasserie administrative, il y a toujours un groupe d'intérêts à bousculer.

Le processus de la transformation des entreprises publiques soulève beaucoup de questions compte tenu de sa complexité. L'important est que chaque acteur s'engage effectivement pour sa réussite. Toute interprétation des textes qui régissent ce processus doit l'être uniquement dans l'intérêt de l'entreprise et dans l'unique but d'en faciliter la réalisation.

Le drame est que dans une économie qui a fonctionné durant des décennies dans la marginalité, la majorité n'est pas toujours dans le camp de la réforme, car la déliquescence de l'Etat n'a pas seulement profité à la bureaucratie étatique.

Les résultats de la réforme ne sont pas toujours perceptibles à court terme mais il faut viser l'essentiel afin que le seuil d'irréversibilité soit atteint.

Chapitre I

Présentation du COPIREP

Section 1 : De l'agence d'exécution à l'organe technique du désengagement

1.1. Rappel du contexte de création du COPIREP

Lors d'un séminaire tenu au mois de septembre 2001, les décideurs politiques et les mandataires publics ont pris conscience de l'état de déliquescence fort avancée des entreprises publiques. En effet, la plupart de ces entreprises publiques se caractérisent par un management inefficent et inefficace, et des effectifs pléthoriques.

Une nouvelle vision a été adoptée. Elle consiste notamment en un désengagement progressif de l'Etat des activités marchandes et son cantonnement dans un rôle normatif et régulateur, tandis que la relance de la production serait confiée au dynamisme du secteur privé.

En 2002, le Programme Economique du Gouvernement (PEG) met un accent particulier sur la réforme des entreprises publiques. Ce processus de réforme est confiée à un « comité » spécialement créé à cet effet par décret présidentiel n° 136/2002 le 30 octobre 2002, le Comité de Pilotage de la réforme des Entreprises Publiques (COPIREP).

Au cours de la même année, des audits opérationnels menés par des cabinets d'audits internationaux à l'initiative du Gouvernement dans un certain nombre d'entreprises publiques confirment une situation peu reluisante :

- Treize des plus grandes entreprises publiques à vocation purement commerciale accusent alors des pertes estimées à USD 433 millions;
- Les niveaux de production sont en net recul et la productivité insignifiante ;
- Les faiblesses qui caractérisent la gestion des entreprises publiques sont d'ordre institutionnel et ont trait aux pratiques commerciales irrégulières et au laxisme en matière de gestion de ressources humaines.

Le 14 août 2003, le Gouvernement de la RDC et la Banque mondiale signent l'accord de crédit n° 3815 DRC, d'un montant de 87 millions de DTS pour financer le programme de réforme des entreprises publiques, dans le cadre d'un « Projet de Compétitivité et Développement du Secteur Privé », PCDSP en sigle, dont la gestion est confiée au COPIREP.

Le 20 mai 2004, le Décret Présidentiel n° 04-047, modifiant celui n° 136/2002, confère au COPIREP le statut de « Service Public », doté d'une autonomie juridique et administrative, placé sous l'autorité du Ministre ayant le Portefeuille dans ses attributions.

Enfin, le décret n°09/15 du 24 avril 2009, signé par le Premier ministre, transforme le COPIREP en établissement public et lui assigne le rôle d'organe technique du désengagement.

1.2. Les mutations organisationnelles successives

A ses origines, le COPIREP fonctionne avec une équipe réduite, dont le staff de direction est composé de trois cadres nationaux recrutés sur concours et nommés par décret du Président de la République.

Cette équipe fonctionne dans des locaux prêtés par le Bureau central de coordination (BCECO), qui l'assiste dans les questions administratives et financières, ainsi que dans la passation des marchés.

La poursuite du pilotage du Plan social de la Gécamines, hérité du BCECO, constitue son premier test de crédibilité. L'exécution de ce plan social avait nécessité la création d'une « Unité de réinsertion du Katanga » (URK).

Actuellement, URK est fermée, la mission d'exécution du volet social de la Gécamines étant achevée.

Dans le déploiement organique du COPIREP, progressivement sont mises en place :

- 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 qui achève de reprendre la gestion intégrale du Projet en 2006 ;
- Une Cellule Composante Sociale qui pilote l'exécution des plans sociaux notamment des banques en liquidation, et supervise les activités de l'URK.
- Une Cellule technique, composée de Chargés de projets.

Face au fonctionnement peu efficace des Groupes Sectoriels de Travail (GST), structures des ministères sectoriels chargées d'appuyer l'élaboration des options stratégiques de réforme, le COPIREP se mue progressivement d'agence d'exécution du PCDSP en bureau d'études.

La nécessité d'assurer un développement efficace des missions essentielles du COPIREP à savoir la réforme des entreprises publiques d'une part, et la gestion du Projet Compétitivité et Développement du Secteur Privé d'autre part, rend indispensable la création de nouvelles Cellules :

- La Cellule des Stratégies, qui absorbe la Cellule technique, et la Cellule Composante Sociale. L'URK est fermée, la mission d'exécution du volet social de la GECAMINES étant achevée ;
- La Cellule de Gestion, Suivi et Evaluation du Projet voit également le jour.

Section 2 : Missions & fonctionnement du COPIREP

La promulgation par le Chef de l'Etat le 7 juillet 2008 des lois sur le nouveau cadre juridique des entreprises du Portefeuille de l'Etat, et la publication le 24 avril 2009 des décrets d'application y relatifs ont transformé le statut juridique du COPIREP jusqu'alors « service public », en établissement public, et ont modifié ses missions en renforçant son implication dans le processus de réforme des entreprises publiques.

2.1. Missions du COPIREP, établissement public

La loi N° 08/008 du 07 juillet 2008 portant dispositions générales relatives au désengagement de l'Etat des entreprises du portefeuille prévoit la création d'un organe technique chargé de la gestion du processus de désengagement de l'Etat.

Par le Décret n°09/15 du 24 avril 2009, le COPIREP assume le rôle d'organe technique du désengagement.

La Direction Générale du COPIREP est assurée par un Secrétariat Exécutif chargé notamment de :

- assurer la gestion du processus de désengagement de l'Etat des entreprises du Portefeuille ;
- préparer les dossiers techniques de la réforme des entreprises ;
- mener ou faire mener les études sur la réforme du Portefeuille de l'Etat ;

- assurer la liaison et la coordination des actions des partenaires au développement dans le cadre de la réforme du Portefeuille ;
- assurer la liaison avec les bailleurs de fond, les institutions, les services ou organismes publics ou privés pour les projets les concernant ;
- conclure avec tout tiers tout contrat aux fins ou en relation avec ses missions ;
- assurer la communication, la diffusion et la vulgarisation des mesures, des accords et des programmes économiques et financiers liées au processus de désengagement et de réforme des entreprises du portefeuille de l'Etat ;

2.2. Fonctionnement du COPIREP

Le Secrétariat Technique du COPIREP est dirigé par un Secrétaire Exécutif qui, assisté de deux Secrétaires Exécutifs Adjointes, gère le personnel administratif et technique ainsi que le patrimoine de l'Etablissement public.

L'organigramme du COPIREP dénombre cinq Cellules :

- la Cellule Administrative et Financière (CAF) ;
- la Cellule des Stratégies (CST) ;
- la Cellule de Communication (CELCOM) ;
- la Cellule de Passation des marchés (CPM) ;
- la Cellule de Gestion, Suivi et Evaluation du Projet (CGSE).

Un Auditeur Interne est directement rattaché au Secrétaire Exécutif.

Les activités opérationnelles

Les activités du COPIREP en tant qu'agence-conseil du Gouvernement en matière de réforme et agence d'exécution du Projet Compétitivité et Développement du Secteur Privé concernent deux axes principaux :

- L'amélioration du climat pour l'investissement,
- La réforme des entreprises publiques et des secteurs.

La cohérence entre ces deux axes se décline de la façon suivante :

- La réforme des entreprises publiques et des secteurs va libérer des champs d'activités économiques gelés jusque-là par des monopoles publics,
- l'amélioration du climat pour l'investissement est destinée à inciter le secteur privé à occuper les domaines d'activité ainsi libérés.

L'objectif visé est de contribuer à rendre l'économie compétitive, avec comme conséquence, entre autres, une meilleure allocation des ressources, et une amélioration de la qualité des biens et des services.

Le choix des secteurs-cibles est justifié par le fait qu'ils ont des effets d'entraînement importants sur l'économie en termes de contribution au PIB, aux finances publiques, aux ressources extérieures et à l'emploi, soit qu'ils favorisent la connexion des différents secteurs. Il s'agit des secteurs suivants : Mines, Énergie, Transports, Télécommunications et Finances.

Section 1 : L'amélioration du climat pour les investissements

1.1. L'appui au système judiciaire et amélioration des cadres juridiques et fiscaux

1.1.1. Appui au processus d'adhésion à l'OHADA

L'adhésion à l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) est un élément déterminant dans l'amélioration du climat des investissements est l'adhésion de la RDC à et à l'Agence pour l'Assurance du Commerce en Afrique.

Le processus d'adhésion de la RDC à l'OHADA a connu une avancée significative cette année, après l'adoption par les deux chambres du parlement congolais du projet de loi portant ratification de cette adhésion.

Pour arriver à ce résultat, le COPIREP a déployé et financé depuis près de quatre ans maintenant, d'intenses actions de communication et de lobbying. On peut citer, pour cette année 2009, des conférences-débat du Barreau National sur l'OHADA, une étude sur l'harmonisation du droit national au droit OHADA et réciproquement, avec la collaboration de la Commission permanente de Réforme du droit Congolais. Cette étude a été réalisée par le cabinet EVERSHEDES.

Le COPIREP a aussi, dans le cadre des réformes qui seront induites par l'OHADA, financé l'élaboration de deux projets de loi sur la libéralisation de la profession du notaire et celle du huissier.

1.1.2. Appui aux centres d'arbitrage

Deux centres d'arbitrage, le Centre d'Arbitrage du Congo (CAC) et le Centre National d'Arbitrage, de Conciliation et de Médiation (CENACOM), sont opérationnels depuis 2008, dotés de bâtiments réfectionnés et équipés, des arbitres formés, ainsi qu'un personnel d'appoint.

Le COPIREP continue à soutenir les efforts de ces jeunes centres d'arbitrage en prenant en charge une partie de leurs frais de fonctionnement et en assurant la promotion de ces centres à travers les médias, rencontres avec les milieux d'affaires, etc., pour faire connaître l'arbitrage et les centres d'arbitrage.

On estime que plus il y aura des contrats avec des clauses compromissoires, plus les centres auront la possibilité d'enregistrer des affaires et donc d'augmenter le niveau de leurs recettes, et enfin de garantir leur fonctionnement.

A ce titre, il faut noter que le CAC a, à ce jour, enregistré 10 affaires et rendu 3 sentences arbitrales.

1.1.3. Appui aux tribunaux de commerce

Le COPIREP continue à appuyer le Ministère de la justice dans l'installation des tribunaux de commerce et les travaux de réhabilitation du bâtiment du Tribunal de commerce de Matete sont arrivés à terme.

Avec la collaboration du ministère de la Justice et l'implication des gouverneurs de provinces, deux bâtiments ont été identifiés à Matadi et Kisangani et seront réhabilités au cours de l'année 2010 pour abriter les tribunaux de commerce de Matadi et de Kisangani.

Des démarches administratives sont menées pour identifier des bâtiments pouvant abriter les mêmes juridictions dans les villes de Mbuji-Mayi, Goma et Bukavu. Le soutien des gouverneurs de province sera nécessaire pour faire aboutir ce projet.

1.1.4. Appui au Journal Officiel

Le COPIREP a poursuivi son appui à ce service déjà connecté au réseau mondial d'information juridique (GLIN).

Au 31 décembre 2009, plus de 2 800 textes et 300 arrêts de la Cour Suprême de Justice de la RDC sont postés sur le site Internet (www.glin.gov) de ce réseau.

Le COPIREP continue à prendre en charge les primes du personnel chargé d'insérer les textes, ainsi que le coût de la connexion Internet de la Station GLIN.

La promotion du GLIN dans les medias, débutée en 2009, va s'intensifier au cours de l'année 2010 ainsi que le renouvellement du parc informatique du Journal Officiel affecté au GLIN.

1.1.5. Appui aux cours et tribunaux

La remise en état des archives de la Cour d'Appel de Kinshasa/Gombe s'est poursuivie au cours de cet exercice. La fin des travaux initialement prévue au mois de décembre 2009 a été prorogée au début de l'année 2010, compte tenu de l'énorme volume de travail et au fait que ces archives étaient stockées pêle-mêle.

L'OHADA en Bref

Le traité

Le traité relatif à l'Organisation pour l'harmonisation de-u droit des affaires en Afrique (OHADA) a été signé le 17 octobre 1993 à Port Louis, en Ile Maurice. Il a pour objectif de favoriser le développement, l'intégration régionale, la sécurité juridique et judiciaire au plan économique.

Le traité OHADA vise notamment à doter les Etats membres d'un droit des affaires uniforme et adapté à une économie moderne, à promouvoir l'arbitrage comme moyen de règlement des conflits commerciaux, et à contribuer à la formation et à la spécialisation des magistrats et auxiliaires de justice.

Le Traité institue des règles communes aux Etats membres sous formes « d'Actes Uniformes » qui ont primauté sur le droit national des Etats et leur applicabilité.

Au 31 décembre 2009, les Etats membres de l'OHADA sont : Bénin, Burkina Faso, Cameroun, République Centrafricaine, Comores, République du Congo (Brazzaville), Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée, Guinée Bissau, Guinée Equatoriale, Niger, Sénégal, Tchad, et Togo.

La République démocratique du Congo (Kinshasa) est en voie d'adhésion. Les deux chambres du parlement ont voté en décembre 2009, le projet de loi autorisation d'adhésion au traité OHADA. En principe, la promulgation de cette loi devrait intervenir au début de l'année 2010.

Les Actes Uniformes

Droit Commercial Général

Les dispositions de cet acte uniforme s'appliquent à tout commerçant, personne physique ou morale y compris toute société commerciale dans laquelle un Etat ou une personne de droit public est associé, et à tout groupement d'intérêt économique, dont l'établissement ou le siège social est situé sur le territoire de l'un des Etats-parties au Traité.

Cet acte uniforme comporte dans sa présentation générale cinq livres qui traitent des matières suivantes :

du statut du commerçant ;:

du Registre du commerce et du crédit mobilier (RCCM)

Du bail commercial et du fonds de commerce :

Des intermédiaires de commerce ;

De la vente commerciale : La rénovation du statut de commerçant et la création du registre du commerce et du crédit mobilier constituent des apports majeurs de ce nouveau droit.

Droit des sociétés commerciales et du Gouvernement d'intérêt économique (GIE)

Cet Acte uniforme qui prévoit les règles de fonctionnement des sociétés commerciales et des GIE, constitue le droit des sociétés commerciales de l'ensemble des Etats parties, depuis le 1^{er} janvier 2000. Les personnes, quelle que soit leur nationalité, qui veulent exercer une activité en société, dans un des Etats parties, doivent obligatoirement choisir l'une des formes des sociétés prévues par l'Acte uniforme.

La première partie comprend les dispositions générales communes à toutes les formes de sociétés commerciales : règles de constitution et de fonctionnement, responsabilité des dirigeants, lien de droit entre sociétés, transformations, fusion, scission, apports partiels d'actifs, dissolution liquidation, nullité, formalités et publicité.

La seconde partie règle successivement les diverses formes de sociétés commerciales : Société en Nom Collectif (SNC), Société en Participation, Société de Fait et GIE. La succursale appartenant à une personne physique ou morale étrangère, a une durée de vie de deux ans à l'expiration de laquelle elle doit être apportée à une société nationale, sauf dispense ministérielle.

Organisation des sûretés

L'Acte uniforme portant organisation des sûretés est entré en vigueur le 1er janvier 1998. Désignées également sous le vocable générique de « garanties », les sûretés constituent un élément essentiel du droit des affaires en contribuant à l'amélioration de la sécurité et de la confiance dans les relations entre commerçants. Cet acte uniforme organise les sûretés (garanties juridiques accordées au créancier pour assurer l'exécution des engagements de son débiteur) et en distingue trois types :

les sûretés personnelles : cautionnement, lettre de garantie et de contre garantie ;

les sûretés mobilières : droit de rétention, gage, nantissement et privilèges ;

les sûretés immobilières : hypothèques.

Organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution

Cet acte uniforme organise deux procédures judiciaires simples à mettre en œuvre par un créancier, afin de contraindre son débiteur à exécuter ses engagements : injonction de payer une somme d'argent et injonction de délivrer ou restituer un bien.

L'Acte uniforme renforce les voies d'exécution destinées à contraindre un débiteur défaillant à exécuter ses obligations, par les moyens suivants : saisie-conservatoire, saisie-vente, saisie-attribution des créances, saisie et cession des rémunérations, saisie-appréhension et saisie-revendication des biens meubles corporels, saisie des droits et valeurs mobilières, saisie immobilière.

Organisation des procédures collectives d'apurement du passif

Cet acte uniforme, entré en vigueur le 1er janvier 1999, organise les procédures collectives d'apurement du passif sur décision et sous contrôle judiciaires (règlement préventif ; redressement judiciaire ; liquidation de biens) et définit les sanctions patrimoniales, professionnelles et pénales, applicables au débiteur et aux dirigeants de l'entreprise (faillite personnelle et banqueroute).

Les procédures collectives s'appliquent aux commerçants (personne physiques et morales), aux personnes morales de droit privé non commerçantes, ainsi qu'aux entreprises publiques revêtant la forme de personnes morales de droit privé.

Droit de l'arbitrage

Cet acte uniforme est le droit commun de l'arbitrage pour l'ensemble des Etats parties. Il expose les principes de droit de l'arbitrage et ses différentes phases : convention d'arbitrage (clause compromissoire), désignation des arbitres composant le Tribunal arbitral, déroulement de l'instance aboutissant à la sentence arbitrale qui devra être revêtue de l'exéquatur. Trois voies de recours sont ouvertes contre la sentence : recours en annulation, recours en révision et tierce opposition.

1.1.6. Appui au projet de Zones Economiques Spéciales

L'appui du COPIREP au projet de Zones Economiques Spéciales se traduit par la mise à disposition d'un budget de fonctionnement pour ce projet dont la sélection des animateurs a été confiée par le gouvernement au COPIREP.

Dans ce cadre, il a été signé un protocole d'accord avec le ministère de l'Industrie pour la prise en charge des rémunérations et du fonctionnement de la cellule d'exécution de ce projet pour une période de trois ans, pour un montant de USD 511.104,-

Le début effectif de l'exécution de ce projet est prévu pour janvier 2010.

1.1.7. Appui à l'élaboration des politiques et stratégies industrielles en RDC

Il convient de signaler que le ministère de l'Industrie bénéficie également de l'appui du COPIREP dans le cadre de diverses études sur les opportunités d'investissement dans certaines filières industrielles telles que le manioc, les fruits transformés, le bois, la métallurgie, les emballages, ainsi que sur le panorama de l'industrie en RDC.

Dans cette optique, un document de politique et de stratégies industrielles de la RDC, déclinaison partielle des options du Document de Stratégie pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté (DSCR), est en cours d'élaboration.

1.1.8. Soutien à la Cellule d'appui du Comité de pilotage pour l'amélioration du climat des affaires et des investissements en RDC

Le COPIREP a conclu un Protocole d'accord avec le ministère du Plan pour la prise en charge des frais de rémunérations et de fonctionnement de la Cellule d'appui pour l'amélioration du climat des affaires et des investissements en RDC pour une période de trois mois, pour un montant de USD 70.500,-

Le rôle de cellule consiste notamment à recenser les diverses entraves de toute nature à l'investissement en RDC, et proposer et assurer le suivi d'une feuille de route pour des mesures correctives en vue d'améliorer le climat des affaires.

Zone économique spéciale

Une zone économique spéciale (ZES) est une région géographique dans laquelle les lois économiques sont plus libérales, c'est-à-dire plus avantageuses pour les entreprises, que celles pratiquées dans le reste du pays. Lorsqu'un gouvernement crée de telles zones, c'est généralement dans le but d'attirer les investissements étrangers. Pour cela, il met en place des mesures permettant aux entreprises de voir leurs coûts d'investissement, de financement et d'exploitation notablement réduits par rapport à un environnement économique « classique ». Ces mesures incitatives sont le plus souvent des réductions fiscales (par exemple création d'une zone franche sans taxes ni droits de douane), mais peuvent aussi être des aides directes à l'installation (par exemple instauration d'une prime à l'investissement, ou fourniture de terrains et de locaux à prix réduit).

Dans le cadre de la loi, l'Etat établit une autorité de régulation des ZES. Celle-ci planifie le développement de la ZES, sélectionne les gestionnaires privés des zones sur la base d'un appel d'offre international. Elle délivre une licence au gestionnaire de la zone et une délégation de services publics. Elle veille au respect du droit et de l'indépendance des zones. Elle veille aussi à la mise à jour de la législation relative aux zones. Elle est enfin l'interface unique entre les administrations et les zones

Dans la poursuite de ses efforts pour améliorer le climat des affaires, la RDC veut développer des zones économiques spéciales comme instruments de politique économique en période post-conflit.

Le gouvernement congolais a ainsi signé avec la Société financière internationale (SFI), une branche du Groupe de la Banque mondiale, un accord de partenariat pour la mise en place d'une zone économique spéciale pilote en République Démocratique du Congo, notamment une assistance technique qui portera sur le cadre juridique, institutionnel et réglementaire, et sur la planification de la zone pilote, en vue de créer un environnement sûr et transparent pour les investisseurs du secteur privé.

L'objectif est d'appuyer l'élaboration par le Gouvernement congolais d'un cadre juridique, institutionnel et réglementaire pour des zones économiques spéciales dans le pays et par la planification du site pilote proposé, basé sur une évaluation de la demande. A terme, un opérateur privé international de ZES sera identifié pour développer et gérer le site, en partenariat avec l'Etat congolais.

Un site pilote de ZES a été proposé par le Gouvernement congolais à N'Sele, près de Kinshasa. Le site serait notamment adapté au développement d'entreprises agroalimentaires permettant d'approvisionner Kinshasa en produits alimentaires qui sont actuellement importés.

Encadré : Document de la Politique et des Stratégies Industrielles de la RDC

Le document de la politique et des stratégies industrielles de la RDC (DPSI) formalise les orientations du pays dans le domaine industriel.

Il se veut une déclinaison des options retenues par le Document de Stratégie pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté (DSCR) dans le secteur industriel.

Les résultats attendus de la stratégie industrielle à définir sont : une convergence du pays vers les Objectifs de Développement du millénaire et un niveau de rehaussement au niveau des pays intermédiaires à l'horizon 2030.

La démarche adoptée tiendra compte des trois points saillants suivants : le choix des filières-cible, l'ordonnancement des actions, et le respect de quelques règles économiques de base.

Le choix des filières a porté sur les quatre secteurs les plus porteurs, les plus accessibles et les plus inclusifs. Il s'agit de : l'agriculture et l'agro-industrie, les matériaux de construction, la valorisation minière et métallurgique, l'emballage.

Les actions à entreprendre seront ordonnancées comme suit :

- *valorisation des ressources locales ;*
- *élargissement de l'assiette productive et amélioration du taux d'intégration ;*
- *renforcement et promotion de la compétitivité des industries existantes ;*
- *promotion de l'entrepreneuriat et création d'emploi à face économique visible ;*
- *renforcement de structures institutionnelles chargées de la gestion des stratégies industrielles.*

Les règles économiques à respecter sont les suivantes :

- *ne jamais produire à un coût supérieur à celui du marché ;*
- *ne jamais favoriser un produit qui ne réponde pas aux normes internationales ;*
- *ne pas susciter un développement, un renforcement, ou une multiplication d'entreprises en dehors d'une stratégie globalement réfléchie ;*
- *privilégier les créations et le développement d'entreprises productives à face économique visible ;*
- *contrôler, valider les dispositions incitatives et les aides.*

Les principales orientations retenues par le document sont :

- *définition d'une politique et d'une stratégie sectorielle propre à chacune des filières retenues comme prioritaires ;*
- *promotion de la qualité et de la normalisation ;*
- *réforme des entreprises du secteur parapublic ;*
- *développement de l'essaimage autour des grosses entreprises ;*
- *Développement de zones industrielles spéciales et de corridors économiques.*

Le document prévoit la réalisation de sept études sur des produits dans des filières cibles, vecteurs de développement, et dont l'industrialisation est réalisable à court terme. Quatre filières-cibles sont déterminées, les trois autres doivent encore l'être. Les filières-cibles déterminées sont : l'agriculture et l'agro-industrie, les matériaux de construction, la valorisation minière et métallurgique, l'emballage.

Le document prévoit en outre que soit réalisée une étude qui présentera pour chaque province les ressources susceptibles de donner lieu à diverses transformations en chaînes de valeurs, ainsi qu'une étude sur la mise à niveau des services du Ministère de l'Industrie.

L'objectif de ces études est de pouvoir valider les orientations du DPSI à partir de données objectives et d'obtenir des plans d'action à mise en œuvre rapide.

1.2. L'appui à la facilitation de l'intermédiation financière

1.2.1. Suivi de la mission de modernisation du système national des paiements

Dans le cadre de la réhabilitation et de la facilitation de l'intermédiation financière, le COPIREP continue d'apporter son concours à la Banque Centrale du Congo.

En 2009, ce soutien s'est traduit par la continuation de la mission de modernisation du système national de paiement, dont l'étude initiale a été confiée à la firme internationale Ernst & Young France.

Cette étude porte sur la conception des infrastructures du système de paiement projeté.

La mission de modernisation du système national des paiements comporte trois phases. Il s'agit de :

- l'étude de conception des infrastructures du système des paiements ;
- l'acquisition des infrastructures du système des paiements ;
- la mise en œuvre du système des paiements.

En vue de donner une idée claire des enjeux ainsi que des problèmes à résoudre pour l'installation de ce système de paiement, le consultant a en outre organisé un voyage d'études en Algérie en faveur des agents de la Banque Centrale du Congo. Au cours de ce voyage, ces agents ont pu s'imprégner de l'expérience de la Banque Centrale d'Algérie dans ce domaine.

Le coût de ces travaux qui verront leur terme début 2010 est de USD 1.746.367,-

Encadré : Système national des paiements

Un système de paiement est un « système constitué d'un ensemble d'instruments, de procédures bancaires et de systèmes interbancaires de transfert de fonds, destiné à assurer la circulation de la monnaie [1]. »

La réforme du système national des paiements en République Démocratique du Congo s'articule autour de quatre axes majeurs suivants :

- *la modernisation du système d'échange et de règlement des transactions de gros montants avec la mise en place d'un système de règlement brut en temps réel (RTGS) pour les paiements d'importance systémique, notamment les virements de trésorerie, les transferts, les opérations du marché monétaire, le règlement des opérations de bourse, le règlement de la dette publique, etc.,*
- *la modernisation du système d'échange et de règlement des transactions de petits montants, à savoir les paiements de masse : virements, chèques, cartes, avec le démarrage d'un système de compensation multilatérale automatisé,*
- *le développement d'un système de carte de paiement et de crédit à généraliser par le secteur bancaire,*
- *la centralisation des incidents de paiements.*

Les quatre systèmes (RTGS, compensation, monétique, et centrale des incidents de paiements) seront régis par un cadre juridique et réglementaire solide et un arsenal de principes de gestion respectant les normes internationales en matière de sécurité, de délai de paiement et de gestion des risques.

Le système RTGS

C'est un système conçu pour les transferts interbancaires de gros montants et dans lequel chaque transaction est réglée sur une base brute et en temps réel, le règlement ayant lieu en même temps ou avant que l'instruction ne soit transmise au destinataire.

Le système RTGS devra permettre notamment de :

- *traiter rapidement et en toute sécurité les paiements de gros montants (susceptibles de créer un risque systémique, lié au fait que la défaillance d'un participant peut entraîner, par effet domino, celle des autres),*
- *réduire les risques de paiement (risque de crédit, risque de liquidité, risque légal, risque systémique),*
- *faciliter la gestion monétaire et le fonctionnement du marché financier.*

Le système de compensation automatisé

C'est un système qui assure la compensation multilatérale des transactions entre les participants et qui permet ainsi :

- *de réduire le délai de transmission d'un ordre de paiement et de respecter le délai maximum de règlement sur le compte de la clientèle,*
- *d'autoriser et de faciliter les échanges électroniques*
- *de réduire le coût des échanges interbancaires.*

La monétique

La monétique désigne l'ensemble des traitements électroniques, informatiques et télématiques nécessaires à la gestion de cartes bancaires ainsi que des transactions associées.

La centralisation des incidents de paiements

La centralisation des incidents de paiements a pour vocation de collecter et de diffuser les incidents survenus à l'occasion des paiements par chèque, lettre de change, billet à ordre et carte bancaire qui lui sont déclarés par les établissements teneurs de compte.

Section 2 : Les réformes sectorielles

Les réformes sectorielles visent à assainir et améliorer le cadre spécifique dans lequel s'exerce une activité économique, notamment par la conception de politiques sectorielles, l'élaboration des textes réglementaires et normatifs, ainsi que la mise en place d'organe de régulation, en vue de stimuler la compétitivité au sein du secteur et contribuer à la croissance économique.

L'initiative des réformes sectorielles est la responsabilité de chaque ministère sectoriel. Le rôle du COPIREP est d'appuyer les ministères dans la définition et la mise en œuvre de ces politiques sectorielles.

Le choix des secteurs-cibles est justifié par le fait qu'ils ont des effets d'entraînement importants sur l'économie en termes de contribution au PIB, aux finances publiques, aux ressources extérieures et à l'emploi, soit qu'ils favorisent la connexion des différents secteurs.

Il s'agit des secteurs suivants : Mines, Finances, Transports, Postes & télécommunications et Energie.

2.1. Le secteur des Mines

Au cours de l'année 2009, le COPIREP a entrepris trois actions principales. Il s'agit de la mission de monitoring environnemental au niveau des sources captées de KIMILOLO I et II dans le périmètre de la SOMIKA, du financement des travaux relatifs à la préparation d'un nouveau projet d'assistance technique au secteur des mines (PROMINES en sigle), et du renforcement technique et opérationnel du Cadastre Minier.

2.1.1. Monitoring environnemental de KIMILOLO I et II

Conformément aux recommandations de l'audit environnemental réalisé dans les sources captées de KIMILOLO I et II dans le périmètre de la SOMIKA, le COPIREP a lancé la mission de monitoring environnemental au niveau de ce captage qui alimente environ 80% de la population de la ville de Lubumbashi au Katanga en eau potable.

Le résultat global de ce monitoring sera connu au mois d'avril 2010, terme prévu pour la conclusion de la mission. Il donnera lieu à un protocole de mesures de protection de la nappe phréatique alimentant la capitale de la Province du Katanga.

2.1.2. Préparation du projet PROMINES

Compte tenu des problèmes et difficultés rencontrés au niveau de la gestion du secteur minier et qui l'empêche de jouer son rôle de croissance et de développement de la RDC, il a été préconisé la mise en place d'un projet spécialement dédié à l'assistance technique du secteur des mines, PROMINES en sigle.

Ce projet vise la bonne gouvernance du secteur des Mines en tant que facteur de croissance économique de la République Démocratique du Congo.

Dans le cadre de sa préparation, le COPIREP a joué deux rôles importants, à savoir :

- La planification et le financement de deux séminaires qui se sont tenus au mois de mars 2009 et juillet 2009, à Kinshasa et à Lubumbashi respectivement, avec le concours d'une mission des experts de la Banque Mondiale venus de Washington.
- L'organisation des séances de concertation avec les initiateurs de ce projet dans un double objectif, à savoir :
 - l'amorce des échanges et la coordination des vues en ce qui concerne la mise en œuvre de PROMINES qui prendra le relais de toutes les activités minières financées par la Banque à travers le PCDSP ;
 - le point sur l'état du secteur minier en RDC ainsi que sur celui relatif à la réforme des entreprises publiques du secteur, notamment la GECAMINES, la MIBA et SAKIMA.

Les fonds de préparation de ce projet ont été débloqués par la Banque Mondiale et le personnel de direction de l'Unité d'exécution de ce projet a été recruté.

2.1.3. Le Cadastre Minier

Tout au long de l'année 2009, l'appui du COPIREP au Cadastre Minier s'est articulé autour du renforcement de ses capacités techniques et opérationnelles.

Dans ce cadre, le COPIREP a doté le CAMI d'un lot important de matériels informatiques et de reprographie afin de faciliter l'implantation et une meilleure fonctionnalité du logiciel de gestion informatisée des titres miniers, le FLEXICADASTRE.

Le COPIREP a aussi doté le Cadastre Minier d'un groupe électrogène de 250 KVA afin de parer aux fréquentes pannes d'électricité et garantir la poursuite sans interruption de ses activités.

Le Cadastre minier

Créé le 03 avril 2003, le Cadastre Minier (CAMI) est l'organe responsable de la bonne gouvernance et de la sécurisation des investissements dans le secteur minier.

En effet le CAMI a pour mission de gérer l'octroi et, le cas échéant, l'annulation des titres miniers grâce à une technologie moderne.

A ce titre le CAMI est le garant technique de l'application de la loi minière. Il joue le rôle d'intermédiaire entre l'investisseur et l'Etat.

2.2. Le secteur des Finances

2.2.1. Appui au sous-secteur des douanes

L'objectif du COPIREP dans ce sous-secteur est de contribuer à l'éradication, sinon la réduction significative des tracasseries administratives qui gênent les opérations de dédouanement, et énervent le climat des affaires.

Après la mise en place d'un guichet unique au port de Matadi et l'élaboration d'un manuel de procédures harmonisé en 2008, le COPIREP a recruté en 2009 un assistant technique pour appuyer l'OFIDA dans les domaines ci-dessous :

- La mise en place d'un mécanisme opérationnel d'évaluation des délais de traitement des opérations de dédouanement ;
- L'élaboration d'une stratégie de transfert et de migration des procédures et outils de gestion du Guichet unique au port de Matadi vers l'ensemble des postes douaniers de la RDC ;
- La mise au point d'une base de données des valeurs d'inspection des marchandises avant embarquement ;
- La mise au point d'un logiciel de traçabilité des attestations de vérifications ; et
- L'élaboration d'une stratégie de migration de Sydonia 2.7 vers Sydonia ++, sans quitter la logique du guichet unique mis en place au Port de Matadi.

Aucune de ces tâches n'a connu d'avancée significative du fait de nombreuses pesanteurs dans l'administration des douanes.

2.2.2. Suivi de la mission de certification de la Dette publique intérieure

La mission de certification de la dette publique intérieure (telle qu'arrêtée au 31 décembre 2001) confiée au cabinet d'audit international KPMG s'est poursuivie en 2009.

Cet audit vise à déterminer avec précision la hauteur de toute la dette publique intérieure.

2.3. Le secteur des Postes et Télécommunications

2.3.1. Elaboration du Document de Politique Sectorielle des Télécommunications et des TIC

A la demande du ministère des PTT, le COPIREP a lancé en février 2009, une mission d'élaboration de la Stratégie sectorielle des Télécommunications et des TIC de la République Démocratique du Congo, avec la contribution du consultant international ICEA, et d'experts congolais du secteur.

Cette mission a abouti en octobre 2009 à l'adoption d'un « Document de Politique Sectorielle des télécommunications et des TIC de la RDC » au cours d'un atelier qui a réuni les professionnels du secteur, des experts du Gouvernement, des partenaires techniques au développement, ainsi que les représentants des opérateurs locaux des télécommunications.

2.3.2. Régulation du secteur des télécommunications

Dans le cadre du renforcement des capacités techniques opérationnelles de l'Autorité de Régulation des Postes et Télécommunications du Congo, le COPIREP a doté cet organe de régulation de matériel informatique et de deux véhicules pour un meilleur fonctionnement des services à Kinshasa et à Lubumbashi.

Document de Politique Sectorielle des télécommunications et des TIC

La politique sectorielle des télécommunications et des technologies de l'information et de la communication est fondée sur les principaux axes stratégiques suivants :

- *Adapter et compléter le cadre légal et réglementaire du secteur afin de favoriser le développement d'une concurrence saine et loyale au profit des utilisateurs et d'optimiser l'interconnexion des réseaux et l'accès aux capacités et aux infrastructures-clés ;*
- *Clarifier les rôles respectifs des institutions du secteur et rendre la régulation sectorielle plus efficiente, notamment en matière de régulation de l'accès et de l'interconnexion et de gestion des fréquences radioélectriques ;*
- *Adapter le régime des réseaux et services des télécommunications, afin d'éviter les inégalités de traitement et les anomalies liées à la non prise en compte de la convergence des services ;*
- *Renforcer la fonction de régulation, afin de garantir la mise en œuvre des dispositions légales et réglementaires relatives à la concurrence, à l'interconnexion et à l'accès ;*
- *Définir et mettre en application un plan national d'attribution et des procédures de gestion des fréquences radioélectriques en vue d'optimiser l'utilisation des ressources en fréquence, d'éliminer les brouillages préjudiciables et de mettre fin aux utilisations frauduleuses ;*
- *Rationaliser et clarifier la fiscalité applicable au secteur des télécommunications ;*
- *Elaborer un plan de mise en œuvre de l'accès universel dont l'objectif sera la réalisation des objectifs de désenclavement ;*
- *Restructurer les opérateurs publics du secteur (OCPT et RENATELSAT) dans le cadre des partenariats public- privé visant à assurer leur assainissement et leur viabilité à long terme ;*
- *Créer un réseau national haut débit permettant aux opérateurs des réseaux et prestataires de services de développer leur offre sur toute l'étendue du territoire ;*
- *Mettre en place des accès internationaux haut débit afin de réduire significativement le coût d'accès à l'internet et aux TIC ;*
- *Mettre en place le cadre institutionnel des TIC ;*
- *Informatiser progressivement tous les services de l'Etat ;*
- *Encadrer les entreprises et la population dans l'appropriation des TIC.*

Depuis la mise sur pied et la promulgation du nouveau cadre juridique régissant le secteur des PTT en général, et des télécommunications en particulier, le Gouvernement ne s'était jamais doté d'une lettre de politique sectorielle déclinant les grands axes stratégiques et les orientations majeures à suivre pour développer ce secteur.

La politique sectorielle ainsi définie vise à intégrer la RDC dans la société mondiale de l'information. Le Gouvernement en attend un accroissement significatif de la contribution des technologies de l'information et de la Communication (TIC) au développement économique et social du pays, bénéficiant aux opérateurs économiques, aux services publics et aux ménages.

2.4. Le secteur de l'Energie

2.4.1. Validation du « Document de politique du secteur de l'électricité » et du « Projet de Code de l'Electricité »

A la demande du Ministère de l'Energie, le COPIREP a pris une part active à l'élaboration du « Document de politique du secteur de l'électricité » et du « Projet de Code de l'Electricité ». Ces deux documents, validés au cours d'un atelier organisé au mois de mai 2009, ont été soumis à l'approbation du Gouvernement, avant la mise en application en ce qui concerne le « Document de politique du secteur de l'électricité », et avant la transmission au Parlement en ce qui concerne le « Projet de Code de l'Electricité ».

2.4.2. La mise en œuvre du Projet PEMU

L'exercice 2009 a été marqué par l'entrée en vigueur du Projet d'Alimentation en Eau Potable en Milieu Urbain (PEMU). Ce projet, d'une enveloppe de 190 millions de dollars américains, don de la Banque Mondiale au Gouvernement congolais, appuie la réforme du secteur de l'eau en milieu urbain.

Il finance notamment le désengagement de l'Etat de la gestion de la REGIDESO par la prise en charge du coût du contrat de gestion de cette entreprise par un opérateur privé.

La réforme du mode de gestion de la REGIDESO que le PEMU soutient, s'accompagne d'un programme d'investissements prioritaires dans les principaux centres d'exploitation de cette entreprise publique. Le PEMU comprend deux composantes :

- L'amélioration et le développement des services d'alimentation en eau potable dans les grands centres urbains pour un montant de 130 millions USD ;
- L'appui à la réforme, le renforcement des capacités et l'amélioration de la gouvernance du secteur de l'eau : 60 millions USD.

En 2009, le COPIREP a pris une part active au montage et à l'entrée en vigueur de ce projet.

Document de Politique du secteur de l'électricité

L'objectif général de la politique sectorielle de l'électricité est de couvrir progressivement et de façon équilibrée, les besoins en électricité dans tous les secteurs d'activité (domestiques, publics et industriels) sur tout le territoire national et développer concomitamment une politique d'exportation d'une partie de l'énergie électrique, par un approvisionnement en électricité dans les meilleures conditions de fiabilité, de prix et de protection des écosystèmes.

Les objectifs spécifiques de la politique sectorielle de l'électricité sont les suivants :

- assurer, à l'horizon 2025, une plus grande accessibilité de toutes les couches sociales et communautés nationales de base à l'énergie électrique fiable, en vue de relever, au-delà de 60%, le taux de desserte sur l'ensemble du territoire national ;*
- accélérer l'électrification urbaine et rurale à l'horizon 2025 en utilisant, en priorité, l'hydroélectricité mais aussi toutes les autres sources d'énergie exploitables notamment les hydrocarbures, le gaz naturel, l'énergie solaire, l'énergie éolienne, la biomasse, la tourbe, l'uranium, les schistes bitumineux, la géothermie, le charbon et le pétrole brut ;*
- garantir l'approvisionnement en électricité du pays dans les meilleures conditions de sûreté et de prix ;*
- assurer l'efficacité économique de la production d'électricité à travers des tarifs qui permettent la viabilité des opérations du secteur.*

La stratégie de mise en œuvre de la politique sectorielle de l'électricité comprend deux composantes : la réforme du cadre légal et institutionnel du secteur et la réforme de la SNEL.

La réforme du cadre légal et institutionnel du secteur porte sur deux axes principaux : la mise en application d'un « Code de l'électricité » et l'institution d'une « Autorité indépendante de régulation du secteur de l'électricité ».

Le projet de code de l'électricité affirme notamment les principes de libéralisation du secteur de l'électricité et l'ouverture du marché, ainsi que le caractère de service public de l'électricité.

La mise en place d'une autorité indépendante de régulation du secteur de l'électricité a entre autres objectifs de veiller à l'équilibre économique et financier du secteur de l'électricité et à la préservation des conditions économiques nécessaires à sa viabilité, et favoriser la concurrence dans la production, le transport, la distribution, l'importation, l'exportation et la vente de l'énergie électrique dans des conditions objectives, transparentes et non discriminatoires.

Section 3 : La réforme des entreprises du Portefeuille de l'Etat

La structure du portefeuille de l'Etat a connu un profond changement à la suite de la promulgation des nouvelles lois sur la réforme des entreprises du portefeuille de l'Etat le 7 juillet 2008, ainsi que de leurs décrets d'application, le 24 avril 2009.

Ainsi, en 2009, le COPIREP a donc vu s'ajouter à ses activités traditionnelles de restructuration des entreprises, la tâche de pilotage des opérations de transformation des entreprises publiques de l'Etat, soit en sociétés commerciales, soit en établissements ou services publics.

3.1. Processus de transformation des entreprises publiques

En 2009, le COPIREP a finalisé l'élaboration des statuts et/ou des textes réglementaires de l'ensemble des entreprises publiques de l'Etat transformées en établissements publics ou en services publics. Ces statuts et textes réglementaires ont été transmis au Gouvernement.

Au 31 décembre 2009, 14 statuts et/ou textes réglementaires des établissements publics et/ou des services publics ont été publiés. La suite devant intervenir en 2010.

Le COPIREP pilote actuellement le processus de transformation des 20 entreprises publiques du secteur marchand en sociétés commerciales. Cette transformation vise à conférer à ces sociétés un mode de gestion de type privé avec des organes de gestion identiques à ceux du secteur privé tout en demeurant propriété de l'Etat, actionnaire unique en dérogation à la législation sur les sociétés commerciales en RDC. L'objectif est de rechercher l'efficacité économique, la croissance, la flexibilité et la performance.

Tableau : Statuts des établissements publics et des services publics signés au 31 décembre 2009

<i>Secteur d'activité</i>	<i>Ancienne dénomination</i>	<i>Nouvelle dénomination</i>	<i>Sigle</i>	<i>Statut (*)</i>
Commerce	Office Congolais de Contrôle	Office Congolais de Contrôle	OCC	EP
	Foire Internationale de Kinshasa	Foire Internationale de Kinshasa	FIKIN	EP
Communication	Agence Congolaise de Presse	Agence Congolaise de Presse	ACP	EP
Conservation de la Nature	Institut des Musées Nationaux du Congo	Institut des Musées Nationaux du Congo	IMNC	EP
Constructions	Office des Routes	Office des Routes	OR	EP
	Office des Voiries et Drainage	Office des Voiries et Drainage	OVD	EP
Finances	Institut National de Sécurité sociale	Institut National de Sécurité sociale (INSS)	INSS	EP
	Office des Douanes et Accises	Direction Générale des Douanes et Accises	DGDA	SP
Formation	Institut National de Préparation Professionnelle	Institut National de Préparation Professionnelle (INPP)	INPP	EP
Recherche	Institut National de la Statistique	Institut National de la Statistique	INS	EP
	Institut National pour l'Etude et la Recherche Agronomiques	Institut National pour l'Etude et la Recherche Agronomiques	INERA	EP
Services	Office des Petites et Moyennes Entreprises du Congo	Office des Petites et Moyennes Entreprises du Congo	OPEC	EP
	Régie Nationale d'Approvisionnement et d'Imprimerie	Service national des Approvisionnements et d'Imprimerie	SENAPI	SP
Transport	City - Train	City - Train		EP

(*) EP : établissement public

(*) SP : service public

3.2. La réforme des entreprises structurantes et/ou prioritaires

La réforme des entreprises publiques, dont l'acte fondateur est la modernisation du cadre juridique et institutionnel qui les régit, vise d'abord les entreprises structurantes, jugées prioritaires en raison de leur connexion avec le reste de l'économie, avant de s'étendre sur les autres entreprises.

A l'origine, le Projet de Compétitivité et Développement du Secteur Privé (PCDSP) se focalisait sur les entreprises publiques des cinq secteurs-cibles qui sont les Mines, les Finances, les Transports, les Postes & Télécommunications, et l'Energie.

Au fur et à mesure des besoins et réalités du terrain, le Gouvernement a instruit le COPIREP de se pencher sur certaines entreprises publiques ou d'économie mixte d'autres secteurs, notamment ceux de l'industrie et des services.

Au 31 décembre 2009, ces entreprises sont au nombre de (15) quinze, dans sept secteurs d'activités.

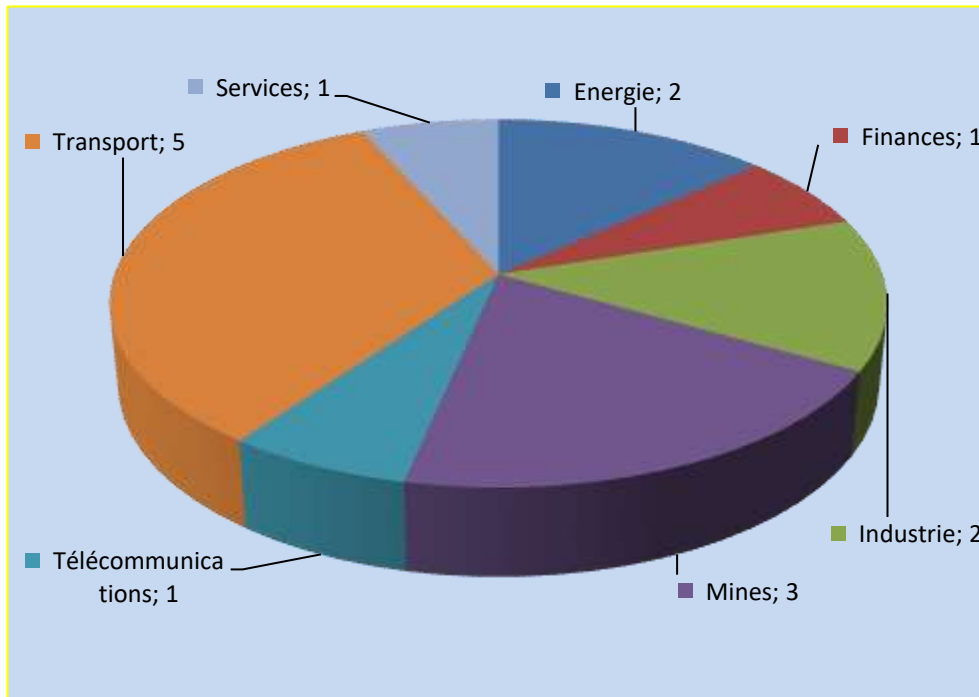
Tableau : Entreprises structurantes jugées prioritaires, par secteur d'activités

<i>Secteur d'activité</i>	<i>Entreprise</i>	<i>Type (*)</i>
<i>Mines</i>	<i>La Générale des Carrières et des Mines (GECAMINES) La Minière de Bakwanga (MIBA) Société Aurifère du Kivu (SAKIMA)</i>	<i>EP Mixte Mixte</i>
<i>Finances</i>	<i>Société Nationale d'Assurance (SONAS)</i>	<i>EP</i>
<i>Transport</i>	<i>Société Nationale des Chemins de fer du Congo (SNCC) Office National des Transports (ONATRA) Régie des Voies Aériennes (RVA) Régie des Voies Maritimes (RVM) Régie des Voies Fluviales (RVF)</i>	<i>EP EP EP EP EP</i>
<i>Postes & télécommunications</i>	<i>Office Congolais des Postes et Télécommunications (OCPT)</i>	<i>EP</i>
<i>Energie</i>	<i>Société Nationale d'Electricité (SNEL) Régie de Production et de Distribution d'Eau (REGIDESO)</i>	<i>EP EP</i>
<i>Industrie</i>	<i>Société Sidérurgique de Maluku (SOSIDER) Cimenterie Nationale (CINAT)</i>	<i>Mixte Mixte</i>
<i>Services</i>	<i>Hôtel KARAVIA</i>	<i>EP</i>

() EP=Entreprise publique*

Mixte = Entreprise d'économie mixte

Diagramme : Entreprises structurantes prioritaires, par secteur d'activités



3.2.1. Démarche stratégique

La démarche suivie par le COPIREP pour définir la stratégie de restructuration d'une entreprise comprend 3 étapes de base :

- le diagnostic de l'entreprise aux fins de disposer d'un état des lieux récent sur le plan technique, opérationnel, financier et organisationnel ;
- la définition de la stratégie de restructuration de l'entreprise sur la base des résultats du diagnostic posé et de la politique sectorielle ;
- la formulation d'un plan social d'accompagnement de la restructuration.

Cette méthodologie privilégie le traitement de ces entreprises au cas par cas.

De manière générale, les constats dégagés, à quelques différences près, sont :

- Obsolescence, vétusté et délabrement des infrastructures et de l'outil de production dus à l'insuffisance des ressources et à l'absence des investissements de maintenance et de renouvellement;
- Sous-utilisation et contreperformance de l'outil de production, faible niveau de production;
- Missions de service public non assurées (6% d'accès à l'électricité, 22% à l'eau)
- Situation financière déficitaire, endettement élevé, passif social important, ébranlement de crédit, absence d'états financiers fiables...

- Effectif pléthorique par rapport au niveau d'activités, âge moyen et taux d'encadrement du personnel très élevé,
- Forte influence du politique sur la gestion de l'entreprise.

Au 31 décembre 2009, des études diagnostics et/ou audits stratégiques ont été réalisées sur les entreprises suivantes : GECAMINES, REGIDESO, SNCC, RVA, ONATRA, RVM, RVF, et MIBA.

En ce qui concerne l'OCPT, le COPIREP s'emploie à actualiser l'étude y relative, effectuée en 2005, tandis que la stratégie relative à la restructuration de la SONAS est à l'étude.

Pour permettre une restructuration plus efficace, des missions de stabilisation sont mises en place dans certaines entreprises structurantes comme stratégies intérimaires en vue d'arrêter la dégradation de la situation technique et financière de ces entreprises. Ces missions de stabilisation s'effectuent soit à travers un contrat d'assistance technique à la gestion, soit à travers un contrat de gestion.

En ce qui concerne les entreprises d'économie mixte, des opérations de désengagement sont préconisées.

3.2.2. Les contrats d'assistance technique à la gestion

Des contrats d'assistance technique à la gestion ont été mis en œuvre à la GECAMINES, à la SNCC, à la RVA et à l'ONATRA.

Tableau : Entreprises structurantes en contrat d'assistance technique

<i>Secteur d'activité</i>	<i>Entreprise</i>	<i>Consultant</i>	<i>Durée (mois)</i>	<i>Date de démarrage</i>
Mines	Générale des Carrières et des Mines (GECAMINES)	Sofreco (France)	24+	18/01/2006
Transports	Régie des Voies Aériennes (RVA)	Vecturis (Belgique)	24	14/10/2008
Transports	Société Nationale des Chemins de fer du Congo (SNCC)	Groupe ADPi/KPMG (France)	24	30/06/2008
Transports	Office National des Transports (ONATRA)	Progosa (Espagne)	24	02/06/2008

a. La Générale des Carrières et des Mines (GECAMINES)

Créée en 1966 en remplacement de l'Union Minière du Katanga, la Gécamines a longtemps été la plus grande entreprise publique du pays dont les activités d'extraction, de production et d'exportation du cuivre, du cobalt, du zinc et d'autres métaux non ferreux rapportaient environ USD 1,5 milliard de recettes extérieures.

Partant d'un record de production de 476.000 tonnes de cuivre et 14.500 tonnes de cobalt en 1986, la production de la Gécamines a chuté continuellement au cours de deux dernières décennies jusqu'à atteindre des niveaux critiques en 2003.

Un programme de stabilisation des activités industrielles de la Gécamines confié à la firme française SOFRECO a été lancé début 2006 pour stopper la dégradation de la société.

a.1. Evaluation de la mission de stabilisation à la Gécamines en 2008

Au cours de la période allant du 28 janvier au 5 février 2009, des experts du COPIREP ont effectué une mission d'évaluation de la situation générale de la Gécamines et d'analyse des résultats obtenus depuis la mise en œuvre du programme de stabilisation des activités industrielles de cette société. Cette revue, effectuée en février 2009, a permis de faire le point sur les résultats accomplis depuis le lancement de cette mission, les difficultés rencontrées ainsi que les perspectives envisageables.

La mission de stabilisation de la GECAMINES s'est clôturée en 2008, faute de reconduction du contrat avec la firme française SOFRECO.

Globalement, les résultats obtenus à l'échéance de la mission de stabilisation sont les suivants :

- une stabilité relative du niveau de la production avec une tendance haussière ;
- un accroissement du chiffre d'affaires ;
- un accroissement du taux de recouvrement des recettes ;
- une amélioration du résultat brut d'exploitation, positif à chaque clôture mensuelle et réalisation des économies sur les coûts d'exploitation ;
- le paiement régulier des salaires, la résorption progressive des arriérés des salaires, gratifications et autres avantages, ainsi que la fin des grèves et l'instauration de la paix sociale en interne.

Tableau : Evolution de la production de la Gécamines ()*

	2006	2007	2008	2009
Cuivre	22 441	23 030	26 051	
Cobalt	736	599	690	

(*) En tonne

Graphique : Evolution en tonnes de la production de la Gécamines

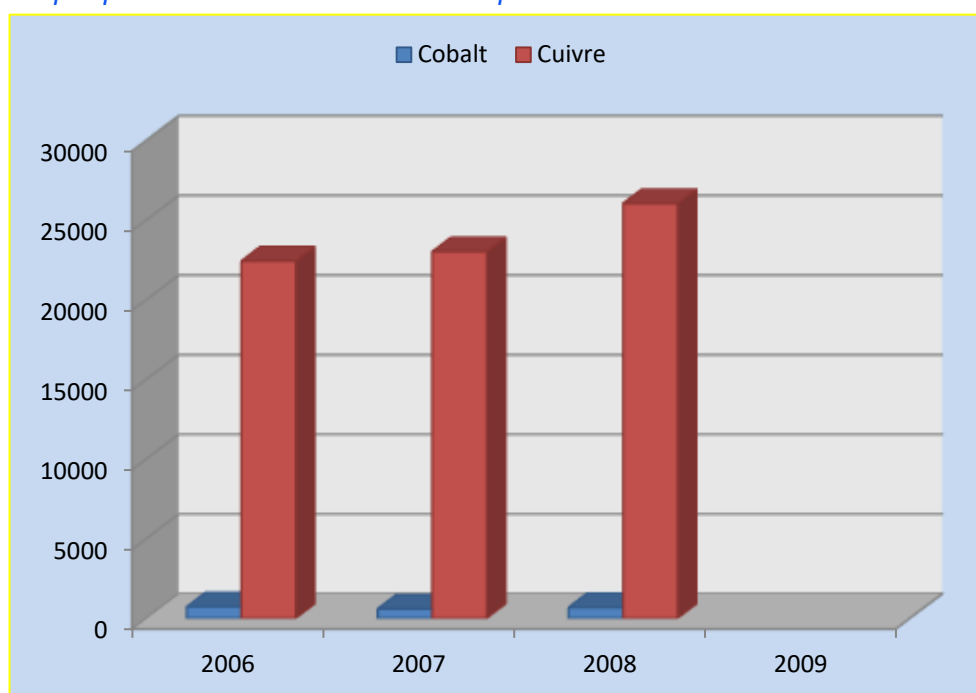


Tableau : Evolution du chiffre d'affaires de la Gécamines ()*

	2006	2007	2008	2009
Chiffre d'affaires	210	342	349	

* En millions USD

Graphique : Evolution du chiffre d'affaires de la Gécamines en millions USD

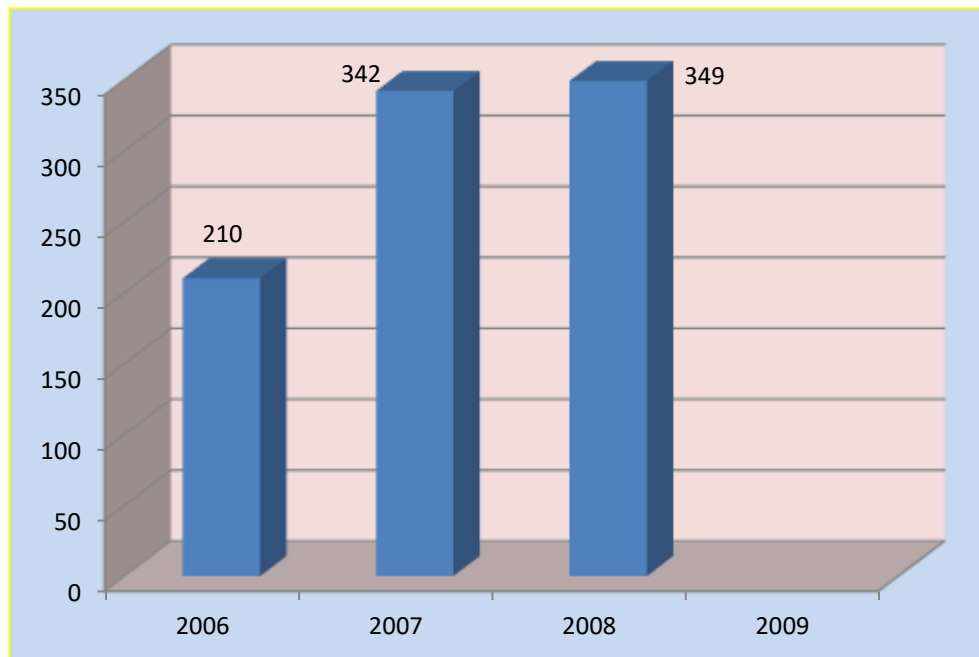
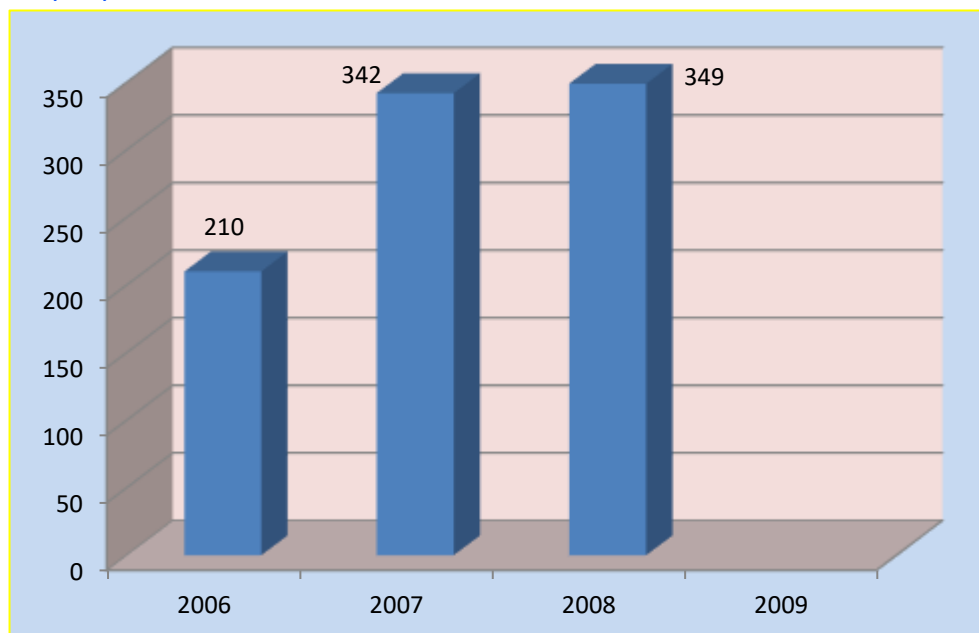


Tableau 13 : Evolution du taux de recouvrement des recettes de la Gécamines (*)

	2006	2007	2008	2009
Recettes	75	85	92	

* En pourcentage

Graphique : Evolution du taux de recouvrement des recettes de la Gécamines en pourcentage



a.2. Perspectives de restructuration de la GECAMINES

La mission d'évaluation de la situation générale de la Gécamines a formulé les recommandations suivantes :

- la poursuite et la conclusion de la mission relative à l'audit de la dette de la Gécamines. On note de cet audit la validation de 70% de la dette de la Gécamines, soit près de USD 1,3 milliard sur USD 1,975 milliard inscrits au bilan. La partie validée fera l'objet d'une négociation avec les créanciers avant le paiement effectif ;
- la formulation des axes de restructuration définitive de la Gécamines. Une proposition a été soumise au Gouvernement pour validation ;
- le recrutement de deux nouveaux experts internationaux (un Directeur Général et un Directeur Financier) dont l'acceptation et la nomination sont attendues du Gouvernement.

b. La Minière de Bakwanga (Miba)

b.1. Evaluation de la situation générale de la MIBA

La Minière de Bakwanga, MIBA en sigle, a connu un arrêt de ses activités en date du 18 novembre 2008. Les tentatives de recherche de solutions et des financements par ses gestionnaires n'ont pas donné des résultats satisfaisants.

b.2. Perspectives de redressement de la MIBA

Au mois de juin 2009, le COPIREP, avec le concours de la MIBA, a produit un plan d'urgence au titre de stratégie intérimaire pour la reprise des activités de la MIBA.

Ce plan, dont le coût de financement est de USD 20 millions, s'articule autour des points suivants :

- un minimum de réhabilitation des actifs industriels de la MIBA,
- le paiement des charges récurrentes de la société,
- la certification des réserves minières éventuelles du Polygone minier.

L'objectif visé par ce plan est de sécuriser les actifs miniers et industriels de la MIBA pendant que le processus de certification des réserves sera mis en œuvre.

La certification des réserves de la MIBA permettra de négocier avantageusement, soit des financements, soit des partenariats profitables.

Pour garantir la bonne application de ce plan, deux experts internationaux pressentis aux postes de Directeur Général et de Directeur Financier de la MIBA ont été recrutés et proposés au Gouvernement.

Le plan d'urgence de la MIBA a été approuvé par le Gouvernement et attend la mobilisation des fonds pour son exécution.

c. L'Office National des Transports (Onatra)

L'Office National des Transports (ONATRA) est une entreprise multimodale de transport à caractère industriel et commercial dotée de la personnalité juridique. Il a été fondé en 1971, sur les cendres de l'Office des Transports Coloniaux (OTRACO) créé en 1935.

En plus de la ville-province de Kinshasa, capitale de la RDC, le réseau de l'ONATRA dessert cinq autres provinces: le Bas Congo, le Bandundu, le Kasaï-Occidental, l'Equateur et la province Orientale.

L'ONATRA exploite les modes des transports et les ports secs suivants :

- le Chemin de fer Matadi-Kinshasa, long de 366 km ;
- le transport fluvial sur 13 600 km ;
- les ports maritimes de Matadi, Boma et Banana ;
- de nombreux ports fluviaux, dont Kinshasa, Mbandaka, Kisangani, Bumba, Kikwit, Ilebo, etc.

En 1977, le Gouvernement libéralise le secteur du transport fluvial. La dégradation générale des services de l'ONATRA, et la compétition consécutive à la perte du monopole font baisser considérablement son trafic.

Aujourd'hui, la quasi-totalité des recettes de l'ONATRA sont générées par les activités portuaires des ports de Matadi et Boma.

c.1. Evaluation de la situation générale de l'Onatra

La mission de stabilisation de cette entreprise, confiée à la firme espagnole Progosa démarre effectivement le 2 juin 2008.

L'analyse opérationnelle, technique et financière des activités de l'Onatra épingle les défaillances suivantes :

- absence de gestion comptable et financière de l'entreprise ;
- procédures de contrôle interne totalement déficientes ;
- absence de culture commerciale et de culture de management ;
- effectif sans rapport avec l'activité ;
- déficience grave du matériel de manutention ;
- réduction régulière du tirant d'eau ;
- absence d'une organisation opérationnelle orientée vers un passage portuaire rapide ;
- état extrêmement dégradé du système ferroviaire ;
- insuffisance de pousseurs en état de marche ;
- manque de mise en valeur du patrimoine immobilier.

c.2. Résultats obtenus en 2009

De manière générale, les résultats positifs suivants ont été réalisés dans ces entreprises après la mise en œuvre de ces missions de stabilisation :

- Stabilité relative du niveau de la production avec une tendance haussière nette constatée sans investissement additionnel et préparation de la montée en puissance de la production ;
- Amélioration et accroissement du chiffre d'affaires.
- Accroissement du taux de recouvrement des recettes.
- Amélioration du résultat brut d'exploitation qui devient positif à chaque clôture mensuelle et réalisation des économies sur les coûts d'exploitation;
- Paiement régulier des salaires et résorption progressive des arriérés des salaires laissés par les gestionnaires passés ;
- Paiement des gratifications et autres avantages sociaux, pratiques devenues inexistantes depuis plusieurs années ;
- Reprise des investissements dans l'outil de production ;
- Introduction des meilleures pratiques internationales dans la gestion (audit financier des comptes par des cabinets internationaux, informatisation de l'entreprise, ...)
- Proposition d'un plan de stabilisation des activités soumis à l'approbation du Gouvernement.

A l'Onatra, des résultats importants ont été atteints, en dépit des remous sociaux dus principalement au choc culturel et à un déficit de communication entre les syndicats et le consultant Progosa.

Ci-dessous, un aperçu des réalisations de la mission d'assistance technique conduite par la firme espagnole.

Tonnages manutentionnés aux Ports Maritimes

2007	: 2,200 millions de tonnes	
2008	: 2,400 millions de tonnes	+ 9%

Chiffre d'affaires

2007	: 108 millions de \$	
2008	: 123 millions de \$	+ 14%

Taux de recouvrement

2007	: 38 %	
2008	: 110 %	+ 89%

On remarque une nette amélioration des indicateurs en comparaison aux années antérieures avant la stabilisation.

d. La Régie des Voies Aériennes (RVA)

La Régie des Voies Aériennes (RVA), est une entreprise à caractère technique et commercial, créée en 1972 et dotée de la personnalité juridique. Elle a pour mission de gérer et d'exploiter commercialement 52 aéroports et aérodromes (5 aéroports internationaux, 15 aéroports nationaux et 32 aérodromes) ainsi que le système de navigation aérienne comprenant le personnel, l'équipement et les services de contrôle aérien sur tout le territoire de la République.

De manière spécifique, la RVA a pour mission de :

- assurer la sécurité de la navigation aérienne dans l'espace aérien de la République Démocratique du Congo ;
- construire, aménager, entretenir et exploiter les aéroports et leurs dépendances ;
- percevoir pour son compte, les taxes et redevances instituées par le Gouvernement sur les aéroports et leurs dépendances et procéder aux opérations d'exploitation commerciale de son matériel et de ses installations ;
- assurer la formation de son personnel.

d.1. Evaluation de la situation générale de la RVA

En 2008, la situation générale de la RVA présente un sombre tableau :

- la gestion de l'entreprise n'est absolument pas maîtrisée ni contrôlée ;
- les services d'aéroports et de navigation aérienne présentent de graves insuffisances, tandis que les infrastructures de pistes sont dégradées et dangereuses ;
- la situation financière, en total déséquilibre, affiche au 31 décembre 2008 un passif net de USD 58 millions ;
- la masse salariale (USD 23 millions/an) et des charges de personnel (USD 34 millions/an) culminent à USD 57 millions/an et représentent environ 76% des charges d'exploitation de la société;

Une mission d'assistance technique à la gestion démarre le 14 octobre 2008. Les objectifs principaux de cette mission sont :

- la production d'un rapport diagnostic complet sur la RVA ;
- l'élaboration d'un plan de stabilisation des activités de la RVA et sa mise en œuvre ;
- la formation du personnel.

Le rapport diagnostic intégrant le plan de stabilisation de la RVA a été produit et validé en janvier 2009. Ce rapport énonçait les prérequis ci-dessous pour la réussite de ce plan de stabilisation :

- la mise en place sans délai d'une nouvelle organisation, mieux adaptée au cœur de métier de la RVA ;
- la poursuite de la communication entamée avec le personnel, depuis le début du contrat de gestion, sur la situation de l'entreprise et les solutions pour la redresser ;
- la poursuite du plan de rationalisation des personnels consécutif à l'audit du personnel réalisé en interne à la RVA et qui a reçu l'approbation des syndicats ;
- l'application de sanctions, sans complaisance, en cas de fraude prouvée ;

- l'absence d'interférence politique dans la mise en œuvre de la gestion de l'Entreprise ;
- l'appui et la disponibilité de la tutelle pour tous les aspects liés aux relations avec l'Etat.

Le plan de stabilisation prévoyait entre autres les actions immédiates suivantes :

- la révision de l'organisation de la RVA, notamment la mise en place de procédures adaptées à la gestion d'une entreprise moderne ;
- la mise en place de l'informatique ;
- la définition et le renforcement des contrôles internes ;
- la révision des aspects juridiques et commerciaux ;
- la définition d'une nouvelle politique tarifaire ;
- la création d'un centre formation et la mise en œuvre d'un plan de formation ;
- la révision de la politique des ressources humaines ;
- la réalisation d'investissements et de financements.

d.2. Résultats obtenus en 2009

En 2009, l'exécution de la mission de stabilisation a de la RVA a produit les résultats suivants :

Sur le plan opérationnel

- Mise en place de l'IDEF (Fonds de développement des infrastructures) avec un objectif d'environ USD 17 millions /an auxquels il faudra rajouter USD 2 millions/an pour le fret ;
- Gestion plus optimale de la maintenance qui a conduit à un taux de disponibilité des équipements de 70%. En septembre 2009 ;
- Prise de confiance des opérateurs avec comme conséquences l'augmentation des fréquences des compagnies aériennes (Kenya Airways, Ethiopian Airlines), ainsi que l'arrivée de nouveaux opérateurs (Afriqiya) et donc une augmentation des revenus.

Sur le plan des ressources humaines

- poursuite du plan de rationalisation des personnels consécutif à l'audit du personnel réalisé en interne avec l'approbation des syndicats. La poursuite des audits des contrats et la régularisation des anomalies a permis une décrue nécessaire du personnel d'environ 300 postes à ce jour, la détection d'anomalies sur certains postes et l'embauche des catégories de personnels manquants : (Contrôleurs aériens, et autres corps de métier).

Sur le plan de la modernisation des infrastructures

- démarrage de travaux de modernisation importants aux aéroports de Ndjili, Muanda, Lubumbashi, Kisangani, Kalemie, et définition d'un programme d'investissements indispensables ;
- remise à niveau de 4 aéroports au plan sécuritaire de lutte anti-incendie.

Sur le plan financier

- Suppression du déficit d'exploitation de l'aéroport de Ndjili ;
- Rectification des abus sur les billets d'avion ;
- Annulation de contrats douteux ou surfacturés ;
- Annulation d'utilisations forfaitaires non justifiables en carburant ;
- Recouvrement forcé de créances ;
- Annulation de commandes non essentielles ;
- Annulation de dettes non avérées et actions en justice ;
- Optimisation de commandes de fonctionnement.

Ces diverses mesures d'encadrement ont généré une économie de USD 6 154 000,-

Les dettes principales de la RVA sont de l'ordre de USD 17 000 000,- essentiellement vis-à-vis de l'Etat et d'autres entreprises telles la SNEL et la REGIDESO (USD 4 000 000,-) et vis-à-vis de son personnel (USD 13 000 000,-)

Les créances de la RVA vis-à-vis des tiers sont importantes. A titre d'illustration, trois compagnies aériennes nationales cumulent à elles seules plus de USD 37 000 000,-

*Tableau : Typologie des économies réalisées grâce aux mesures d'encadrement
De la gestion.*

<i>Mesures</i>	<i>Economie (*)</i>
<i>Suppression du déficit d'exploitation de l'aéroport de Ndjili</i>	<i>460 000</i>
<i>Rectification des abus sur les billets d'avion</i>	<i>400 000</i>
<i>Annulation de contrats douteux ou surfacturés</i>	<i>3 054 000</i>
<i>Annulation d'utilisations forfaitaires non justifiables en carburant</i>	<i>60 000</i>
<i>Recouvrement forcé de créances</i>	<i>100 000</i>
<i>Annulation de commandes non essentielles</i>	<i>480 000</i>
<i>Annulation de dettes non avérées</i>	<i>1 100 000</i>
<i>Optimisation de commandes de fonctionnement</i>	<i>500 000</i>
<i>Total</i>	<i>6 145 000</i>

() En dollars américains*

e. La Société Nationale de Chemins de fer du Congo (SNCC)

La Société Nationale des Chemins de fer du Congo (SNCC) est une entreprise multimodale de transport à caractère industriel et commercial dotée de la personnalité juridique ayant pour objet :

- l'étude, la construction et l'exploitation des chemins de fer lui concédés ;
- l'exploitation des services de transport par route et voies d'eau qui lui sont concédés ;
- l'exploitation des ports dont la gestion lui est confiée ;
- l'exploitation de tous les services connexes ou accessoires aux activités citées ci-dessus qui lui seraient confiés.

Le réseau de la SNCC s'étend sur sept provinces de la RDC: le Katanga, le Kasai-Occidental, le Kasai-Oriental, le Maniema, le Nord-Kivu, le Sud-Kivu et la Province Orientale. Elle exploite les modes des transports et les ports secs suivants :

- Le réseau ferroviaire interconnecté : long de 3.641 Km dont 858 km électrifiés
- Le réseau lacustre et fluvial
- Le réseau routier
- Les ports secs

e.1. Evaluation de la situation générale de la SNCC en 2008

La situation générale de la SNCC courant 2008 met en exergue des insuffisances majeures qui affectent gravement sa capacité opérationnelle :

- 50 % des 3641 km du réseau ferré sont en mauvais état ;
- chute drastique du volume du trafic de 2 500 millions d'unités de trafic à 332 millions entre 1975 et 2007 ;
- les recettes du trafic sont de USD 53 millions et les charges hors amortissement de USD 111 millions ;
- les créances de la SNCC s'élève à USD 103 millions, mais la société elle-même accumule USD 303 millions de dette à court terme ;
- la masse salariale représente 70% du chiffre d'affaires.

La mission de stabilisation des activités qui démarre le 30 juin 2008 pour une durée de 26 mois se heurte à des écueils majeurs :

- l'impossibilité de mobiliser moyens techniques, financiers et humains nécessaires dans le périmètre de l'entreprise et de son activité;

- la difficulté à mobiliser des ressources propres du gouvernement ;
- le déficit d'autonomie de gestion et la multitude de centres de décision concernant la conduite de l'entreprise ;
- le flottement consécutif au remplacement par le consultant de l'ADG démissionnaire et son acceptation par le Gouvernement et la nomination du remplaçant.

e.2. Résultats obtenus en 2009

Un train de mesures d'encadrement de la gestion de la SNCC a été mis en place. Ces mesures ont donné lieu à quelques résultats suivants :

Sur le plan financier

- création d'une commission d'engagement des dépenses afin de restaurer la culture budgétaire dans l'entreprise ;
- maîtrise des engagements financiers par l'établissement à la fin de chaque mois d'un plan de prévision mensuelle de trésorerie ;
- mise en œuvre par chaque structure d'un plan d'économie et de réduction des charges financières, à présenter à chaque réunion du Comité de Gestion ;
- acquisition d'un logiciel de comptabilité ;
- signature le 6 mars 2009 d'un protocole d'accord entre le Gouvernement, la Direction Générale et la délégation syndicale de cette entreprise pour la mobilisation de recettes à hauteur de USD 205 millions pour la période 2009 à 2014, en vue d'amorcer la relance des activités de la société.

Ce protocole d'accord à trois volets prévoit :

- Volet 1 : un plan de sortie de crise de USD 14 627 096;
- Volet 2 : un plan transitoire de soutien à la stabilisation de USD 29 250 000,- ;
- Volet 3 : la jonction avec la première phase du Projet de Transport Multimodal pour USD 160 000 000,-

Compte tenu des contraintes inhérentes à la mise en œuvre d'un financement extérieur, le Comité de Gestion, avec l'aval du conseil d'administration et l'appui du Ministère des Finances, a négocié et obtenu auprès d'une banque locale, un crédit relais de USD 5,4 millions.

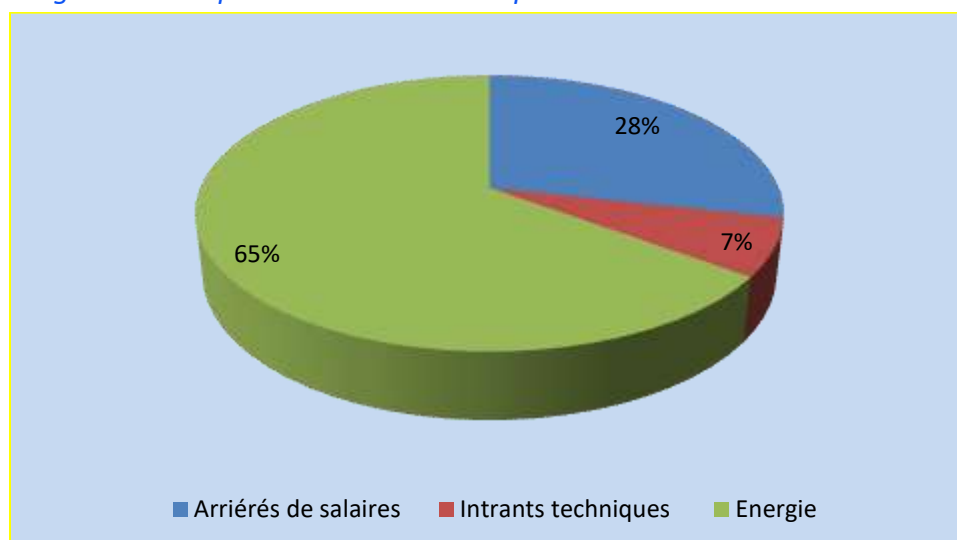
Cette anticipation de décaissements, a permis à la SNCC de procéder en extrême urgence à l'acquisition des fournitures stratégiques d'exploitation.

Tableau : Etat d'avancement des volets 1 & 2 du protocole du 6 mars 2009 (*)

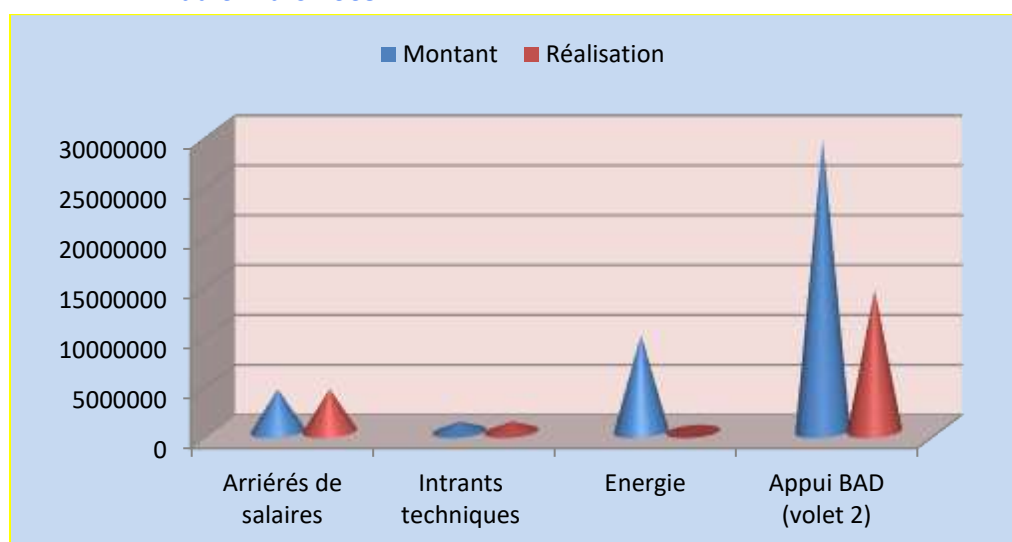
Volet	Activité	Montant	Réalisation	Solde	Mode de paiement
Volet 1	Arriérés de salaires	4 250 000	4 250 000	0	Numéraire
	Intrants techniques pour la reprise de l'exploitation	1 000 000	1 000 000	0	Numéraire
	Energie, (carburant et lubrifiants)	9 677 096	0	9 677 000	Compensation
Volet 2	Appui des bailleurs de fonds (BAD)	29 250 000	14 200 000	15 050 000	Numéraire
	Taux de réalisation		44%	56%	
	Total	44 177 096	19 450 000	24 727 096	

(*) Source : SNCC

Diagramme : Répartition du volet 1 du protocole d'accord du 6 mars 2009



Graphique : Etat d'avancement des volets 1 & 2 du protocole d'accord du 6 mars 2009



*Diagramme : Taux de réalisation des volets 1 & 2 du protocole d'accord
du 6 mars 2009*

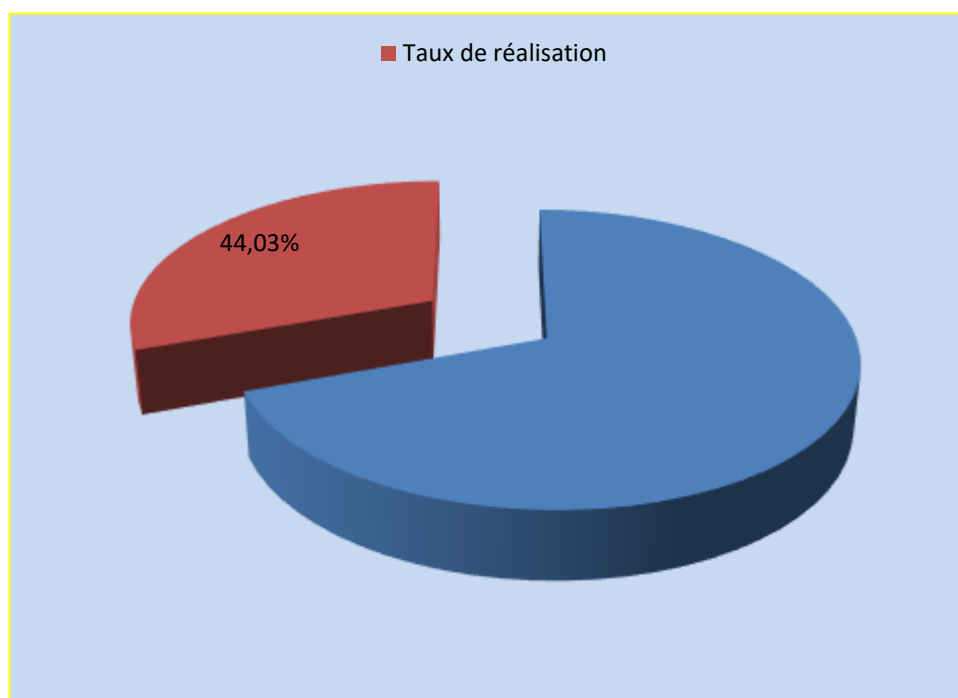


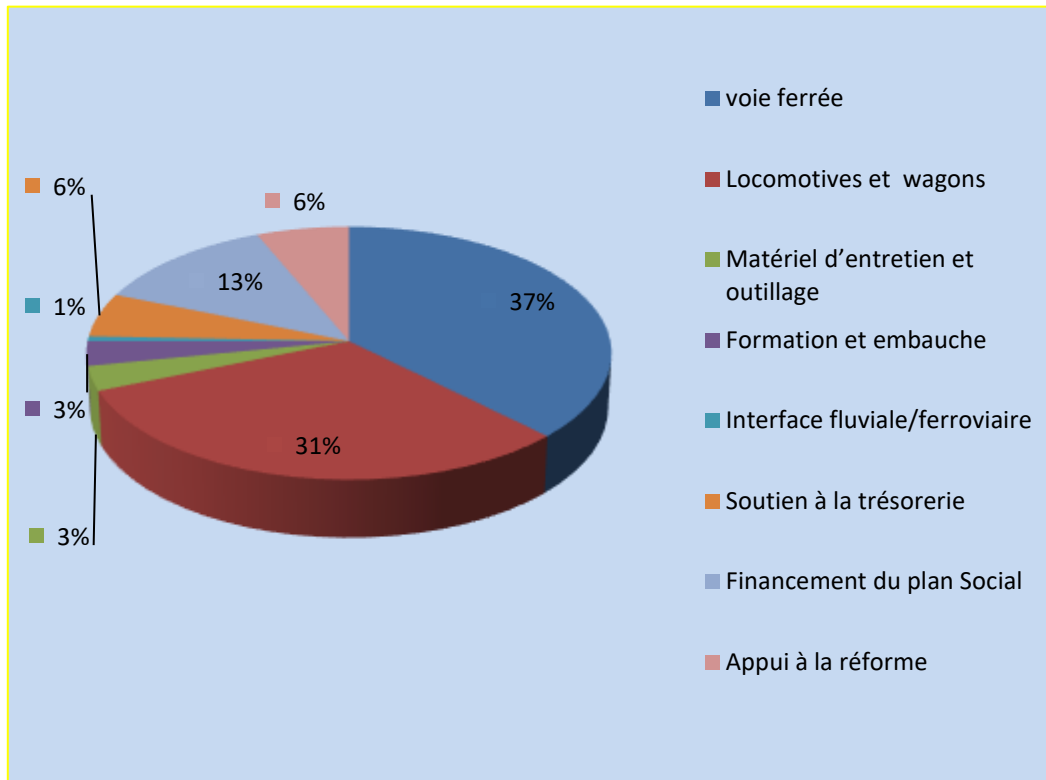
Tableau : Domaines d'intervention de la 1ère phase du PTM ()*

Activité	Coûts estimés (**)
Renouvellement de la voie sur 30 km et confortement de la voie sur 300 km	60
Acquisition de 12 locomotives (6 diesels et 6 électriques), réhabilitation de 3 locomotives diesels et 400 wagons et remotorisation d'engins de formation des trains	50
Achat de matériels d'entretien et outillage	5
Programme de formation pour 1.000 employés et embauches de 100 nouveaux employés	5
Interface fluviale/ferroviaire	1
Soutien à la trésorerie	9
Participation au financement du plan social (en dehors des USD20 millions déjà mis à disposition par le Projet de Développement du Secteur Privé)	20
Appui à la réforme	10
Total	160

(*) Source : SNCC

(**) En millions de USD

Diagramme : Domaines d'intervention de la 1ère phase du PTM ()*



Sur le plan commercial

- centralisation au siège des demandes de transport et attributions de wagons ;
- réduction du chômage des wagons;
- réconciliation des comptes avec les clients en compte courant et reprise systématique de la facturation par décade ;
- révision de tous les contrats commerciaux, particulièrement avec les réseaux voisins.

Sur le plan des approvisionnements

- Mise sur pied d'un mécanisme de suivi de la consommation des intrants stratégiques, notamment le carburant, les lubrifiants et le petit matériel d'exploitation ;
- Systématisation du processus d'appels d'offres dans le strict respect des règles de passation de marchés respectant l'appel à concurrence.

Sur le plan environnement

- Adoption du principe de la création d'une structure Sécurité & Environnement. Cette structure sera notamment en charge de la mise en œuvre de la politique de proximité avec les riverains du rail afin de leur confier certaines tâches d'entretien de

la voie ferrée, tout en suscitant l'émergence d'associations villageoises et de PME locales.

Sur le plan technique et exploitation

- décentralisation des activités, par la création de trois régions (Nord, Sud et Est) et de deux complexes autonomes;
- recensement et évacuation de tous les wagons chargés en souffrance sur le réseau ;
- couverture en carburants, lubrifiants, consommables d'exploitation, articles stratégiques, pièces de rechanges, etc. jusqu'au 31 décembre 2009 ;
- location de 6 locomotives.

Sur le plan des ressources humaines

- Apaisement du climat social grâce au dialogue social et à une régularisation progressive de la paie ;
- Signature d'un protocole d'Accord a été signé le 26 mai 2009 entre la SNCC et la Délégation Syndicale pour convenir des modalités de mise à la retraite des personnels en ayant atteint l'âge légal, grâce à un financement assuré par la Banque mondiale à hauteur de USD 20 millions ;
- reconstitution des stocks stratégiques de médicaments.

3.2.3. La mise en œuvre des contrats de gestion

Le processus de mise en œuvre des contrats de gestion est en préparation dans deux importantes entreprises du Secteur de l’Energie à savoir à la Société nationale d’Electricité (SNEL) et la régie de production et de Distribution de l’Eau (REGIDESO).

Ce processus consiste à confier à un opérateur privé spécialisé du secteur concerné, identifié par un appel d’offres international, l’entière responsabilité de la gestion de la société.

L’opérateur privé, dont le mandat est jugé sur la base de critères de performance préétablis, met en place l’équipe et les mécanismes de gestion nécessaire à l’accomplissement des missions lui confiées.

Il importe de préciser que l’entreprise mise sous contrat de gestion demeure la propriété de l’Etat congolais.

a. La Société Nationale d’Electricité (SNEL)

Après le séminaire-atelier sur la restructuration de la SNEL organisé au mois de juin 2008 qui a validé le diagnostic de l’entreprise et le schéma de restructuration proposé par le COPIREP, l’année 2009 a été consacrée à la préparation de la première phase de la stratégie de restructuration de la SNEL, qui porte sur la stabilisation et le redressement des activités de cette société.

La phase de stabilisation et de redressement est une phase intérimaire au cours de laquelle seront menées des actions destinées à arrêter la dégradation des conditions d’exploitation de la SNEL, assainir sa gestion, améliorer sa situation financière et la qualité du service rendu à la population.

Dans le cadre de la mise en œuvre de cette stratégie intérimaire, le COPIREP a diligencé quatre études qui portent sur :

- l’élaboration du cahier des charges, du dossier d’appel d’offres et du contrat de gestion de la SNEL ;
- l’analyse des tarifs et des conditions de réalisation de l’équilibre financier de la SNEL ;
- l’élaboration du plan social de la restructuration de la SNEL ;
- l’élaboration du plan de formation des agents de la SNEL.

a.1. Articulation de l’avant-projet du cahier des charges du contrat de gestion

Deux ateliers de validation de l’avant-projet du cahier des charges du contrat de gestion de la SNEL ont été organisés par le COPIREP, respectivement, le vendredi 6 novembre et le lundi 11 décembre 2009. Au cours de ces ateliers, les points clés suivants ont été validés :

- Les objectifs du contrat de gestion ;
- La structure du contrat de gestion ;

- Les responsabilités du gestionnaire ainsi que les indicateurs de performance du contrat ;
- La composition de l'équipe d'experts de l'opérateur devant intervenir au titre du contrat de gestion.

Dans le cadre de ce contrat de gestion, il est prévu que l'opérateur privé mette à la disposition de la SNEL une équipe composée d'experts permanents suivants, notamment :

- Un Administrateur Directeur Général ;
- Un Administrateur Directeur Financier ;
- Un Administrateur Directeur Technique ;
- Un Directeur de Production et Transport ;
- Un Directeur Régional Adjoint de Kinshasa ;
- Un Directeur Commercial ;
- Un Directeur des Approvisionnements et Marchés.

Un appel d'offres international sera lancé au début de l'année 2010 pour le recrutement de l'opérateur privé.

a.2. Axes principaux de la phase de stabilisation

La phase de stabilisation et de redressement de la SNEL s'articule autour des principales actions ci-après :

- la réalisation d'un programme d'investissements prioritaires de réhabilitation des infrastructures de production, de transport et de distribution d'électricité.
Ce programme est soutenu par des bailleurs de fonds, notamment la Banque Mondiale, la Banque Européenne d'Investissements, la Banque Africaine de Développement ainsi que certains partenaires privés de la SNEL ;
- la réorganisation de la fonction commerciale ;
- la mise en œuvre d'un plan d'optimisation du personnel ;
- la mise en œuvre d'un plan de formation du personnel ;
- la mise en place des systèmes de gestion et d'information qui permettent un assainissement de la situation financière de la SNEL et favorisent la transparence de la gestion de l'entreprise ;
- la réforme des pratiques de paiement des consommations de l'Etat ;
- la décentralisation progressive de la gestion des filières d'activité, des pools et des réseaux.

b. La Régie de Distribution d'Eau (REGIDESO)

La REGIDESO est une entreprise de l'Etat, responsable de la Production et de la distribution d'eau sur l'ensemble du territoire national.

L'accès à l'eau potable constitue un des soucis majeurs en RDC. Le taux d'accès des populations à l'eau potable est globalement de 22%, alors que la moyenne subsaharienne se situe aux alentours de 60%

Le COPIREP a réalisé d'une étude ayant abouti à la mise en place d'un plan d'actions prioritaires avec comme objectif principal de redresser l'entreprise et de restaurer son équilibre financier.

Les principaux axes de ce plan d'actions sont :

- un programme d'investissement visant la reconstitution des capacités de production de la REGIDESO planifiée en trois phases s'étalant jusqu'en 2020 ;
- l'allègement de la charge du personnel ;
- l'amélioration de la gestion de l'entreprise.

Au mois de mars 2009, le COPIREP a soumis au Gouvernement le schéma de restructuration de la REGIDESO en deux phases :

- la stabilisation et le redressement de la REGIDESO et sa mise sous contrat de gestion pour une durée de cinq ans ;
- la restructuration en profondeur de la REGIDESO après la phase de stabilisation et de redressement.

La première phase de ce plan d'actions, relative à la stabilisation et au redressement de la REGIDESO ainsi que sa mise sous contrat de gestion pour une durée de cinq ans, a été approuvée par le Gouvernement le 15 juillet 2009.

Cette phase comprend les axes suivants :

- la mise en œuvre d'un programme d'investissements prioritaires dans trois des principaux centres d'exploitation de la REGIDESO (Kinshasa, Lubumbashi, Matadi) ;
- la mise en œuvre d'un plan d'optimisation du personnel ;
- la réforme des pratiques de paiement des consommations des instances officielles ;
- la mise en œuvre d'un contrat de gestion à la REGIDESO.

b.1. Mise en œuvre d'un programme d'investissements prioritaires

Le programme d'investissements qui constitue le premier axe d'action pour la stabilisation et le redressement de la REGIDESO sera concentré prioritairement dans les trois principaux centres urbains susmentionnés en vue d'assurer le redressement financier rapide de la REGIDESO.

Ces trois centres représentent 70% des abonnés et 75% du chiffre d'affaires de la REGIDESO. La réalisation des investissements dans ces centres permettra de reconstituer leurs capacités de production, d'augmenter le chiffre d'affaires de la REGIDESO et de financer l'exploitation des autres centres par le mécanisme de la péréquation.

Ces centres seront financés par un don de la Banque Mondiale dans le cadre du Projet d'alimentation en Eau Potable en Milieu Urbain (PEMU) dont l'enveloppe globale est de 190.000.000 USD. Ce don est entré en vigueur le 3 novembre 2009.

Il convient d'indiquer que le portefeuille-projets de la REGIDESO comprend également un certain nombre de projets en cours d'exécution ou en projection dans les autres centres en provinces sur financement d'autres bailleurs de fonds notamment la coopération allemande, la Coopération belge), la Coopération britannique, la Banque Africaine de Développement, la BADEA etc.

b.2. Préparation du plan d'optimisation du personnel

Le COPIREP a piloté le processus de préparation du plan d'optimisation du personnel de la REGIDESO, qui trouve sa motivation dans le fait que la masse salariale actuelle de la REGIDESO représente 35% du chiffre d'affaires ; ceci constitue une contrainte majeure au rétablissement de l'équilibre financier de l'entreprise.

La mise en œuvre du plan d'optimisation du personnel répond à double objectif :

- la réduction immédiate des charges de personnel pour les ramener à un niveau soutenable par l'entreprise ;
- le réalignement des qualifications disponibles avec les vrais besoins de l'entreprise (moins d'agents administratifs et commerciaux et plus de techniciens).

Des pistes d'actions ont été étudiées pour l'optimisation du personnel et la réduction des charges sociales et ce processus a abouti à un protocole d'accord entre l'employeur et les syndicats signé le 26 janvier 2009 en présence de l'Inspecteur Général du Travail.

b.3. Articulation du plan d'optimisation du personnel

L'articulation du protocole d'accord signé entre l'employeur et les syndicats pour la mise en œuvre du plan social se résume comme suit :

- la mise à la retraite des personnes qui en remplissent les conditions légales ;
 - le départ volontaire des agents qui le souhaitent. Le départ volontaire devrait se faire selon 3 scénarios : scénario 1 : retraite anticipée des agents dont l'âge légal de la retraite sera atteint entre 2009 et 2013 (anticipation pouvant aller jusqu'à 5 ans) ;
 - scénario 2 : départ volontaire des agents ayant plus de 55 ans et 25 ans d'ancienneté au moins (anticipation pouvant aller jusqu'à 10 ans pour les hommes) ;
 - scénario 3 : départ volontaire des agents affectés à des emplois en surnombre ou sur des unités non actives.

Ces départs seront volontaires/volontaires c'est-à-dire que le souhait de départ exprimé par l'agent devrait recevoir l'aval de l'employeur pour éviter d'écramer l'entreprise.

b .4. Réforme des pratiques de paiement des consommations des instances officielles

Le paiement des consommations d'eau des instances officielles constitue un élément pour la stabilisation et le redressement de la REGIDESO. Une enveloppe de 12.000.000 USD a été octroyée au Gouvernement par la Banque Mondiale pour épouser partiellement la créance de la REGIDESO vis-à-vis de l'Etat.

b.5. Mise en œuvre du contrat de gestion

Le processus de recrutement de l'opérateur privé a été lancé par une mission de consultation des opérateurs internationaux spécialisés dans le secteur de l'eau. A cet effet, une délégation officielle congolaise constituée des représentants des ministères du Portefeuille, de l'Energie, du Plan, de la REGIDESO (y compris le représentant du personnel) et du COPIREP s'est rendue, du 06 au 14 décembre 2008 à Paris et Lyon en France et à Rabat au Maroc, et, du 28 au 30 janvier 2009 à Johannesburg en Afrique du Sud.

Le but de la mission était de recueillir les avis des opérateurs internationaux du secteur de l'eau qui ont répondu à l'avis à manifestation d'intérêt lancé par le COPIREP pour une consultation sur le projet de contrat de gestion de la REGIDESO.

Les résultats de la mission effectuée auprès de six opérateurs ont indiqué que quatre d'entre eux ont exprimé un intérêt sans réserve au projet et deux un intérêt avec réserve.

En date du 5 février 2009, le COPIREP a organisé un atelier de restitution des résultats de cette mission au cours duquel ont été examinées les propositions d'amendements sur le projet de contrat de gestion de la REGIDESO, formulées par les opérateurs internationaux consultés.

Au mois d'août 2009, le COPIREP a lancé le dossier de préqualification des opérateurs pour le contrat de gestion de la REGIDESO. Deux opérateurs internationaux spécialisés dans le secteur de l'eau, en l'occurrence VEOLIA EAU (France) et l'Office National de l'Eau Potable (Maroc) ont été retenus à l'issue de la présélection.

CONTRATS DE STABILISATION ET CONTRATS DE GESTION

Dans le cadre de son programme d'action pour la réforme des entreprises publiques des secteurs-clés de l'économie, le Gouvernement met en place, selon le cas, soit des contrats de stabilisation, soit des contrats de gestion.

En effet, le processus de réforme des entreprises publiques des secteurs-clés de l'économie comprend deux phases essentielles :

- Une phase de stabilisation et de redressement ;
- Une phase de restructuration.

La phase de stabilisation et de redressement est une phase à court terme qui a pour objectif d'arrêter la dégradation de la situation technique et des conditions d'exploitation des entreprises concernées, d'assainir leur gestion, d'améliorer leur situation financière et la qualité du service rendu à la population.

La phase de restructuration est une phase à long terme qui intervient après la phase de stabilisation et de redressement. Au cours de cette phase, les entreprises concernées pourraient connaître des modifications profondes de leur structure globale suivant les résultats des études techniques appropriées.

Pour exécuter les plans d'actions qui doivent conduire à leur redressement, le Gouvernement a décidé l'exécution des missions de stabilisation dans les 6 entreprises publiques suivantes :

- 1) *Pour le secteur des mines :*
 - la Générale des carrières et des mines (Gécamines)
- 2) *Pour le secteur des transports :*
 - l'Office National des Transports (Onatra)
 - la Société Nationale des Chemins de fer du Congo (SNCC)
 - la Régie des Voies Aériennes (RVA)
- 3) *Pour le secteur de l'Energie :*
 - la Société Nationale d'Electricité (SNEL)
 - la Régie de production et de distribution d'eau (Régideso)

La mise en œuvre de ces missions de stabilisation se fait, soit à travers un contrat de stabilisation, soit à travers un contrat de gestion. Ces deux types de contrats sont fondamentalement différents.

Les contrats de stabilisation sont en cours dans les entreprises ci-après :

- L'Office National des Transports (Onatra) avec la firme espagnole PROGOSA ;
- La Régie des Voies Aériennes (RVA) avec le groupement français ADPI – KPMG ;
- La Société Nationale des Chemins de fer du Congo (SNCC) avec la firme belge VECTURIS.

Le contrat de stabilisation de la Gécamines conclu avec la firme française SOFRECO a pris fin en 2008.

Les entreprises concernées par les contrats de gestion qui sont en cours de préparation sont la SNEL et la REGIDESO.

Les points de convergence entre les contrats de stabilisation en cours à l'ONATRA, la RVA et la SNCC et les contrats de gestion prévus pour la Régideso et la SNEL sont notamment :

- 1) *Les deux types de contrats sont des modalités de mise en œuvre des partenariats public-privé, c'est-à-dire entre l'Etat et le secteur privé ;*
- 2) *Dans les deux types de contrats, l'intervention du partenaire privé ne s'accompagne pas d'apports financiers pour le financement de l'exploitation et/ou des actifs de l'entreprise publique ;*

Les deux types de contrats ont le même objectif stratégique, à savoir stabiliser et redresser la situation technique, opérationnelle et financière des entreprises concernées. Les points de divergence sont les suivants :

- 1) *les contrats de stabilisation en cours sont des contrats d'assistance technique en gestion dans lequel le partenaire privé met à la disposition de l'Etat une expertise étrangère de haut niveau dans certains postes clés de gestion tandis que dans les contrats de gestion, le partenaire privé (le gestionnaire) occupe toutes les fonctions clés de gestion et gère l'entreprise publique pour le compte de l'Etat (le géré) ;*

- 2) *dans les contrats d'assistance technique en gestion, la responsabilité de la gestion est partagée entre les experts internationaux qui occupent les postes clés ciblés notamment les postes de Directeur général et d'Administrateur Directeur Technique tandis que les postes de Directeur Général Adjoint et d'Administrateur Directeur Financier sont occupés par des experts nationaux ;*
- 3) *dans les contrats de gestion, en contrepartie des responsabilités de gestion qui lui sont entièrement confiées, le partenaire privé est soumis à des objectifs de performances contrôlables et sa rémunération est en partie fonction des résultats réalisés ;*
- 4) *les contrats de gestion prévus pour la Regideso et la SNEI ont un volet investissements qui bénéficient des financements des bailleurs de fonds internationaux, ce qui n'est pas le cas pour les contrats d'assistance technique en cours à l'Onatra, la RVA et la SNCC.*
- 5) *Il faut préciser qu'en ce qui concerne la SNCC, un premier financement des bailleurs de fonds lui est accordé dans la perspective de la mutation de son contrat de stabilisation en contrat de gestion.*

3.3. Résultats partiels des missions de stabilisation d'activités dans les entreprises du secteur des transports : Office National des Transports « ONATRA », Société Nationale des Chemins de Fer du Congo « SNCC » et Régie des Voies Aériennes « RVA »

3.3.1. Définition et but des missions de stabilisation

Partant de la situation de quasi faillite dans laquelle se trouve la presque-totalité des entreprises publiques et par crainte de voir certaines d'entre elles aboutir à une cessation d'activités, avec toutes les conséquences socio-économiques qui pourraient en résulter, le COPIREP a mis en place une stratégie intérimaire de restructuration de ces entreprises à travers les missions de stabilisation des activités.

Les missions de stabilisation des activités de ces entreprises sont conçues comme un programme d'urgence destiné à arrêter la dégradation de la situation technique, opérationnelle et financière de ces entreprises afin de mieux les préparer à une restructuration en profondeur.

Ces missions, qui visent à arrêter l'hémorragie dans ces entreprises, appellent au changement de leur gouvernance par la mise en place d'une gestion de type privé de l'ensemble de leurs activités.

Elles sont réalisées par une équipe mixte de gestion chargée de reformuler complètement la gestion technique, financière et commerciale de la société et mettre en place un plan minimal de production qui assurera la survie de la société jusqu'à la mise en œuvre du programme définitif de sa restructuration.

D'une durée moyenne de 24 mois, ces missions de stabilisation sont exécutées en deux phases, à savoir une première phase de deux mois au cours de laquelle un diagnostic de la société est réalisé et sur base duquel un plan de stabilisation est proposé pour être mis en œuvre au cours de la phase suivante.

Pour assurer la réussite de la stabilisation et de la relance, une analyse organisationnelle sera faite et des solutions appropriées apportées pour assurer le succès de la phase transitoire et créer une base solide pour la future société.

Dans cette perspective, les missions de stabilisation des activités ont été mises sur pied dans les entreprises suivantes du secteur des transports :

- L'Office National des Transports « ONATRA » avec la firme espagnole PROGOSA (Juin 2008);
- La Régie des Voies Aériennes « RVA » avec le Groupement français ADPI – KPMG (Octobre 2008);
- La Société Nationale des Chemins de fer du Congo « SNCC » avec la firme belge VECTURIS (Juin 2008).

3.3.2. Aperçu synthétique de ces entreprises avant leur stabilisation

Les entreprises publiques concernées étaient confrontées à d'énormes difficultés techniques, opérationnelles, financières et même organisationnelles qui ne leur permettaient plus de remplir valablement leurs missions respectives.

Le tableau ci-après nous donne quelques traits caractéristiques de ces entreprises avant la mise en œuvre des missions de stabilisation dans chacune d'elles :

	SNCC	RVA	ONATRA
Outil de Production			
- Quantité	Insuffisante	Insuffisante	Insuffisante
- Etat	Délabré et Obsolète	Délabré et Obsolète	Délabré et Obsolète
Opérations			
- Production	500 Millions UT (2007) contre 2,8 milliards UT(1975)	781.244 Pax 108.000 Tn	40 Millions UT (en 2007) contre 400 millions en 1985 (CFMK)
- Productivité	37.000 UT/agent contre 200.000 UT/agent en 1975	364 UDT/ag	

Finances			
- Trésorerie	Serrée	Serrée	Serrée
- Equilibre financier	Rompu	Rompu	Rompu
- Dettes	303 Millions \$	280 Millions \$	400 Millions\$
- Chiffre d'affaires	60 Millions\$/an (2007)	40Millions\$/an (2007)	80 millions\$/an (2007)
Organisation			
- Structure	Désarticulée	Inadéquate	Inadéquate
- Contrôle	Inefficace	Inefficace	Inefficace
- Informatisation	Embryonnaire	Embryonnaire	Embryonnaire
Personnel			
- Nombre	13.228 agents	5.100 agents	12.500 agents
- Niveau	Pléthorique	Pléthorique	Pléthorique
- Arriérés salaires	33 mois	2 mois	4 mois

Ce tableau illustre clairement non seulement le fait que la quasi-totalité des indicateurs de gestion étaient dans le rouge mais que la situation ne faisait que s'empirer davantage avec risque d'aboutir à une cessation d'activité avec toutes les conséquences socioéconomiques que cela entraîne.

Face à cette menace et avant la définition des stratégies définitives de restructuration de ces entreprises, il a été opté pour la mise en œuvre des missions de stabilisation d'activités dans ces entreprises.

3.3.3. Objectifs poursuivis par les missions de stabilisation

De manière générale, les missions de stabilisation poursuivent un double objectif, à savoir :

- ✓ la gestion des activités de l'entreprise ;
- ✓ l'optimisation de l'organisation et des processus et procédures de l'entreprise, de l'autre.

A. Gestion des activités de l'entreprise

- Stabiliser les activités de l'entreprise, pendant une phase de transition destinée à préparer la mise en œuvre de son programme final de redressement ;
- Revoir les pratiques et assainir les fonctions clés à l'intérieur de la société, et notamment l'exploitation, la commercialisation, les approvisionnements, et la gestion de la trésorerie ;
- Assurer la maintenance et la réhabilitation de l'outil de production ainsi que des moyens techniques de support ;
- Coordonner la mise en place, le développement et/ou l'optimisation par des consultants, des standards, systèmes et processus nécessaires pour atteindre les objectifs de production fixés dans le court et moyen terme.

B. Optimisation de l'organisation de l'entreprise

- Analyser et améliorer les processus et systèmes de l'organisation et gestion de la société, y compris la productivité, les agrégats de production, la récupération et les services de support (entretien, logistique, etc).
 - Identifier et éliminer les lourdeurs et inefficacités dans l'organisation de la société. Identifier les sources prioritaires de réduction du coût des opérations et d'amélioration de la trésorerie et les mettre en œuvre ;
 - Développer et appliquer des standards aux niveaux de différentes structures de l'entreprise ;
 - Introduire des méthodes de gestion financière et comptable simples et efficaces, permettant la gestion journalière des soldes de trésorerie et la production de rapports financiers mensuels.
 - Améliorer la communication et la coordination entre les différents départements.
 - Développer des indicateurs de performances permettant une lecture correcte des processus d'exploitation et une réaction rapide.
 - Former les cadres de la société au niveau technique, de l'exploitation et de la commercialisation afin qu'ils puissent de manière durable améliorer le rendement de leurs unités.
-
- Mettre en place des centres de profit avec autonomie financière et de gestion pour les principales activités non essentielles.

3.3.3.1. Résultats accomplis

De manière générale, les résultats positifs suivants ont été réalisés dans ces entreprises après la mise en œuvre de ces missions de stabilisation :

- Stabilité relative du niveau de la production avec une tendance haussière nette constatée sans investissement additionnel et préparation de la montée en puissance de la production ;
- Amélioration et accroissement du chiffre d'affaires.
- Accroissement du taux de recouvrement des recettes.
- Amélioration du résultat brut d'exploitation qui devient positif à chaque clôture mensuelle et réalisation des économies sur les coûts d'exploitation ;
- Paiement régulier des salaires et résorption progressive des arriérés des salaires laissés par les gestionnaires passés ;
- Paiement des gratifications et autres avantages sociaux, pratiques devenues inexistantes depuis plusieurs années ;
- Reprise des investissements dans l'outil de production ;
- Introduction des meilleures pratiques internationales dans la gestion (audit financier des comptes par des cabinets internationaux, informatisation de l'entreprise, ...)
- Proposition d'un plan de stabilisation des activités soumis à l'approbation du Gouvernement ;
- Lisibilité de la stratégie de restructuration et de développement des entreprises concernées par la stabilisation.

a. OFFICE NATIONAL DES TRANSPORTS « ONATRA »

Synthèse des résultats obtenus à mi-parcours après une année de stabilisation

a.1 Chiffre d'affaires et recettes effectives

OFFICE NATIONAL DES TRANSPORTS					
PORTS MARITIMES (Matadi, Boma et Banana)					
Années	Chiffre d'affaires global (USD)	Recettes encaissées (USD)	Tonnage (transport + manutention)	Chiffre d'affaires (USD)	Recettes encaissées (USD)
2007	107.801.530	96.796.359	2.182.933	94.000.741	45.557.453
2008	122.136.166	114.478.203	2.343.360	107.496.274	62.523.946
2009	118.793.620	101.039.329	2.444.106	106.895.022	62.029.848

Source : Onatra

a.2 Production des Départements opérationnels

DEPARTEMENTS	TONNAGE (TRANSPORT + MANUTENTION)		
	2007	2008	2009
PORTS ET TRANSPORTS FLUVIAUX « PTF »	68.544	77.602	74.642
CHEMINS DE FER MATADI-KINSHASA « CFMK »	154.027	149.849	93.717
BAS-FLEUVE (TRANSPORT FLUVIAL BOMA-BANANA)	3.346	3.925	1.459
PORT DE KINSHASA « PK »	254.976	283.302	227.060
PORTS MARITIMES (MATADI-BOMA-BANANA)	2.182.933	2.343.360	2.444.106
TOTAL	2.663.826	2.858.038	2.840.984
TRANSPORT VOYAGEURS	NOMBRE		
PTF	221.422	230.594	205.300
CHEMINS DE FER	1.584.583	1.314.780	744.899
BAS FLEUVE	38.807	35.406	705
TOTAL	1.844.812	1.580.780	950.904

Source : Onatra

a.3 Principales actions réalisées

✓ Sur le plan commercial et opérationnel

- la disparition des gros litiges commerciaux (inventés) avec pour effet induit la disparition de l'établissement de notes de crédit frauduleux (qui durant la seule année 2007 se sont élevées à ± USD 10 millions et cela au détriment de l'ONATRA) ;
- la réduction significative des remises sur frais de magasinage et de certains tarifs de complaisances (entre janvier et mai 2008 ces 2 mesures ont dégagé une marge opérationnelle d'USD 10 millions au profit de l'ONATRA) ;
- le désengorgement du Terminal conteneurs de Matadi par le réaménagement des aires de stockage (De 7500 début 2008 à 3.500 conteneurs fin avril 2009) avec le retour d'une qualité de service raisonnable ;
- la réaffectation des espaces portuaires par armateur pour mieux préparer les escales des navires et mieux gérer les temps d'escale ;
- la création d'un parc de vérification et de dépotage des conteneurs à l'extérieur du terminal ;

- la sous-traitance de la main d'œuvre dockers comme exigé par le code ISPS (Action saluée par le Port d'Anvers et la Coast Guard Américaine qui vérifie la conformité des normes ISPS au Port de Matadi) ;
- la simplification de la tarification des conteneurs (tarification unique à l'EVP)
- ✓ **Sur le plan financier**
 - Paiement des dettes fiscales et parafiscales à hauteur d'USD 4 millions sur les 6 millions du Comité précédent ;
 - Conception d'un système comptable décentralisé avec mise en réseau de l'ONATRA ;
 - Mise en place d'un plan d'apurement d'anciennes dettes et consolidation des découverts bancaires non autorisés et des courts termes bancaires échus ;
 - Renégociation avec les banques du taux d'intérêt des découverts bancaires...
- ✓ **Sur le plan social**

Régularité dans le paiement des salaires dans le mois (en 2008, 17 mois de salaires payé dont USD 12 millions d'arriérés pour 2007) ;

 - La masse salariale est passée de FC 1,6 milliard en janvier 2008 à FC 3,7 milliards en avril 2009 ;
 - Régularisation des dossiers d'engagement des techniciens du chantier naval de N'dolo avec le paiement d'un an d'arriérés de salaires au titre de l'année 2007 ;
 - Solution négociée de l'épineux dossier des 440 semainiers policiers du Port de Matadi dont la dernière échéance de paiement a été exécutée à la fin du mois de mai 2009 ;
 - Paiement du premier pallier du SMIG... .

b. REGIE DES VOIES AERIENNES « RVA »

Synthèse des résultats obtenus à mi-parcours après une année de stabilisation

b.1 Chiffre d'affaires et recettes effectives

REGIE DES VOIES AERIENNES « RVA »				
Années	Chiffre d'affaires (USD)	Recettes encaissées (USD)		Recettes totales encaissées (USD)
		Exploitation	Hors Exploitation	
2007	59.477.846	49.208.434	3.605.370	52.813.804
2008	56.589.402	51.534.783	3.694.984	55.229.767
2009	65.743.006	50.506.692	3.430.970	53.937.662

Source : Direction Générale et Services financiers de la RVA

b.2 Principales actions réalisées

✓ **Sur le plan technique et opérationnel**

- Remise en route de la couverture télécommunication (réalisée à 95% et confirmée par l'audit de l'OACI) ;
- Formation techniques et opérationnelles des cadres et ingénieurs ;
- Formation des commandants d'aéroports et des pompiers ;
- Augmentation du niveau de sécurité dans la lutte anti incendie et acquisition de 6 véhicules (Kisangani 2, Kinshasa 1, Muanda 1, Goma 1 et Mbuji Mayi 1) ;
- Mise en route des projets CNS/ATM et formation sur le don de la Banque Mondiale d'USD 9 millions qui dotera la RVA, pour la première fois de son histoire, d'un radar qui visualisera les aéronefs circulant dans l'espace congolais ;
- Obtention d'un don de la BAD de USD 106 millions pour des projets importants d'infrastructures aéroportuaires, d'équipements techniques... pour les 3 aéroports internationaux suivants : Lubumbashi, Kisangani et Kinshasa ;
- Meilleure reconnaissance technique de la RVA sur le plan international... .

✓ **Sur le plan financier**

- Assainissement des contrats et commandes douteux, économies de plus de USD 6 millions ;
- Mis en place du mécanisme IDEF avec plus de USD 17 millions collectés en une année d'application et un audit satisfaisant de Ernst & Young sur la procédure de mobilisation de fonds ;
- Mécanismes contrôlés de commandes et économies de fonctionnement importantes (jusqu'à 50% sur certains items importants) ;
- Une amélioration des facturations et du suivi des recouvrements ;
- Un budget mieux élaboré et réaliste dont le suivi est assuré sur base des tableaux de bord ;
- Une amélioration de la comptabilité avec la mise en place du réseau VSAT inter aéroports ;
- Une crédibilité bien meilleure auprès des bailleurs de fonds bi et multilatéraux, des banquiers et des fournisseurs... .

✓ **Sur le plan social**

- Des relations et un dialogue social apaisés nécessaires au progrès et développement de la RVA ;
- La réalisation d'un audit des contrats des personnels ;
- Mise en place réussie et paiement du premier pallier du SMIG ;
- Règlement des arriérés salariaux hérités pour 2008 ;

- Recensement des personnels et informatisation des fichiers pour un meilleur suivi des carrières ;
- Typologie des emplois ;
- Analyse de la dette sociale et présentation aux autorités pour prise en compte d'un plan social

c. SOCIETE NATIONALE DES CHEMINS DE FER DU CONGO « SNCC »

Synthèse des résultats obtenus à mi-parcours après une année de stabilisation

c.1 Chiffre d’Affaires et recettes effectives

SOCIETE NATIONALE DES CHEMINS DE FER DU CONGO « SNCC »		
Années	Chiffre d'affaires (USD)	Recettes encaissées (USD)
2007	64.621.710	57.697.814
2008	71.043.068	60.933.791
2009	38.338.175	38.967.916

Source : Tableaux de bord Direction Audit interne et Contrôle Général de la SNCC

c.2 Déroulement de la mission et principales actions réalisées

Déroulement de la mission

Pour ce qui est de la SNCC, la mission de stabilisation lancée avec le concours de la firme VECTURIS depuis le mois de Juin 2008, connaît des difficultés et n’a pas encore donné des résultats escomptés à cause notamment des facteurs ci-après :

1. La situation technique et financière dans laquelle se trouve la SNCC qui appelle forcément une intervention financière conséquente et externe pour stabiliser ses activités contrairement à d’autres entreprises retenues dans le même cadre ;
2. La grève qui y a sévit au premier trimestre 2009 a totalement déstructuré tous les indicateurs de gestion et conduit l’entreprise dans une situation de faillite avérée (cessation de paiement + ébranlement du crédit) anéantissant les efforts fournis durant le premier semestre de la stabilisation ;

Faute de moyens, la SNCC qui fonctionnait déjà sous mode dégradé et pratiquement en faillite n’était pas en mesure de financer son plan de stabilisation. Seul le recours à l’Etat et

aux bailleurs de fonds traditionnel pouvait sortir la SNCC de cette impasse. Ce qui a été fait par le gestionnaire privé (VECTURIS) qui a élaboré un plan de sortie de crise financé partiellement à ce jour par l'Etat congolais et la Banque Africaine de Développement (± USD 20 millions sur un besoin d' USD 44 millions).

Plan de sortie de crise et Projet de Transport Multimodal « PTM »

I. PLAN DE SORTIE DE CRISE

Mars 2009	Avril 2009- Décembre 2009	A partir de Janvier 2010
Etape1 : Sortie de crise	Etape 2 : Programme Transitoire de soutien à la Stabilisation « PTS »	Etape 3 : Mise en œuvre de la réforme structurelle.
1°) Paiement par l'Etat de la créance certifiée de la SNCC d'un montant de USD 14.177.096 suivant les modalités ci – dessous : ➤ 5,25 millions au plus tard le 31 mars 2009 ; ➤ 9,7 millions sous forme de carburant sur 12 mois	<u>Objectif Etape 2A</u> Stabilisation des activités et du climat social <u>BESOINS EN FINANCEMENT</u> USD 30.000.000 pour le PTS <u>Objectif Etape 2B</u> Réforme structurelle et mise en vigueur du don Banque Mondiale d'USD 222 millions relatif au financement du Projet de Transport Multimodal « PTM ».	1°) Mise en œuvre de la réforme structurelle ; 2°) Mise en œuvre du programme d'investissement du PTM.

INVESTISSEMENTS AFFERENTS AU PLAN DE SORTIE DE CRISE

PHASE I : PERIODE DE STABILISATION DES ACTIVITES ET DU CLIMAT SOCIAL			
PROGRAMME	DESCRIPTION	MONTANT (Millions USD)	EXECUTION
Protocole d'accord conclu avec le Gouvernement	Numéraire	2,0	Exécuté
		3,3	Exécuté

le 6 mars 2009	Compensation Hydrocarbures	9,7	A exécuter par le Gouvernement
	Appui bailleurs de fonds	14,2	Don BAD
		15,8	Financement à rechercher
	Sous-Total	44,9	
Moyens complémentaires	Location locomotives	1,5	Financement à rechercher
	Location locomotives (garantie)	0,7	
	Matériel remorqué spécialisé	3,3	Financement à rechercher
	Sous-Total	5,5	
TOTAL PHASE I		50,5	

Ce plan de sortie de crise est transitoire, il a pour objet d'assurer la soudure entre janvier et juillet 2010 en attendant la venue des financements massifs qui proviendraient notamment de la Banque Mondiale dans le cadre du Projet de Transport Multimodal « PTM/SNCC » pour l'équivalent d'USD 222 millions ainsi que de la Banque Africaine de Développement « BAD » et du Fonds Chinois pour respectivement USD 44 millions et USD 200 millions (Les fonds BAD sont destinés à financer le déficit de trésorerie de la SNCC).

PROJET DE TRANSPORT MULTIMODAL « PTM »/SNCC

Domaine d'intervention	Banque Mondiale (millions USD)	Gouvernement sur fonds Chinois (millions USD)
Acquisition des matériaux de construction pour les travaux de voie (rails, aiguillages et de croisements, traverses en acier, équipement)	-	97,5
Acquisition des équipements pour les travaux de voie	40,7	-
Mise en œuvre des travaux de réhabilitation sur 200 km et de confortement sur 487 km	33,0	-
Réhabilitation des ouvrages d'art et ouvrages en terre	-	3,8
Acquisition de deux (2) sous-stations électriques	-	9,6
Acquisition de pièces de rechange pour la réhabilitation du matériel roulant existant		

	31,0	-
Acquisition de nouvelles locomotives (20 locomotives diesel, 10 locomotives électriques et 5 locomotives de manœuvre)	-	68,3
Acquisition de 60 voitures passagers neuves	-	19,1
Acquisition et réhabilitation des équipements de télécommunication, d'atelier, de l'approvisionnement énergétique et des appareils de pesage	9,8	-
Autres éléments non techniques (non infrastructure et matériel roulant) x	108,0	1,7
TOTAL	222,5	200,0

Bien que la mission de stabilisation se déroule dans des conditions non optimales, Après la grève, le Gestionnaire a pris un certain nombre de mesures qui ont permis d'atteindre notamment les résultats suivants grâce au financement acquis du Gouvernement (USD 5,2 millions) et de la BAD (USD 14,2 millions):

c.3 Principales actions réalisées

- la remise en service de 3 locomotives de grande puissance et de 50 wagons marchandises;
- la fin de ruptures de stock de carburant: 21 jours de couverture à fin octobre 2009;
- la remise en service de 5 trains interrégionaux (Kalemie-Kindu-Kongolo, Ilebo-Kananga, Mwene-Ditu, Kolwezi-Dilolo) ;
- la reprise du trafic passager concrétisée par les statistiques suivantes : 5.200 passagers en octobre 2009 contre 2.500 en mai 2009, avec un pic de 8.400 passagers en aout de la même année (rentrée scolaire);
 - 15 trains voyageurs par mois en 2009 contre 10 trains voyageurs par mois en 2008;
- la reprise du trafic fret (marchandises) dont 52.400 tonnes transportées en octobre 2009 contre 21.250 tonnes transportées en mai 2009;
- la réalisation de 4 paies en 6 mois depuis le mois de mai 2009 (périodicité réduit de 60 jours à 45 jours en moyenne). A cet effet, il faut noter qu'au début de la mission de stabilisation les arriérés de salaires étaient déjà de 38 mois ;
- la reprise de l'augmentation du Chiffre d'affaires qui représentait USD 4,3 millions en octobre 2009 contre USD 2,1 millions en mai 2009 mais les charges d'exploitation demeurent toujours supérieurs aux recettes, déterminant ainsi un déficit de trésorerie structurel de l'ordre de USD 2 millions/mois en moyenne... .

c. 4 Difficultés rencontrées

Les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des missions de stabilisation sont de deux ordres principalement. Il s'agit de :

- L'absence de consensus, de compréhension et d'adhésion à la fois au niveau du Gouvernement que de celui des entreprises sur la nécessité et les objectifs de ces missions, et
- Le retard et parfois l'absence du feedback et de l'interaction du Gouvernement par rapport aux orientations et décisions devant être prises pour permettre la poursuite de ces missions dont l'exécution se déroule par phases. Le passage d'une phase à une autre étant conditionné par l'approbation et la décision du Gouvernement.

Ces difficultés ont entravé largement la mise en œuvre et les résultats de ces missions dans les différentes entreprises où elles ont été initiées.

3.4. Les opérations de désengagement de l'Etat

Les opérations de désengagement puisent leur légalité dans le cadre de la loi n° 08/008 du 07 juillet 2008 portant dispositions générales relatives au désengagement de l'Etat.

Le COPIREP agit en tant qu'organe technique du Gouvernement.

Sur instruction du Gouvernement, le COPIREP a entrepris les opérations de désengagement dans les entreprises Hôtel KARAVIA, Cimenterie Nationale (CINAT), et Société Sidérurgique de Maluku (SOSIDER).

En ce qui concerne la Société Aurifère du Kivu Maniema (SAKIMA) et l'Office Congolais des Postes & Télécommunications (OCPT), les options définitives n'ont pas encore été arrêtées.

3.4.1. Hôtel Karavia

Hôtel KARAVIA: sélection du Groupe LONRHO PLC avec qui le Gouvernement a conclu un contrat ROT (Réhabiliter, Exploiter et Transférer) de 15 ans. L'opérateur assurera la rénovation et la gestion de l'Hôtel à ses frais et paiera une redevance annuelle de 2% du chiffre d'affaires à l'Etat.

3.4.2. La Cimenterie Nationale (CINAT)

Le processus de cession de 31% des actions, sur les 92 % que détient l'Etat congolais dans la Cimenterie Nationale (CINAT), se poursuit normalement avec les négociations entreprises avec la firme Lafarge qualifiée à l'issue du processus d'appel d'offres.

3.4.3. La Société Sidérurgique de Maluku (SOSIDER)

La firme américaine Global ITCM Steel LLC a été qualifiée au terme du processus d'appel d'offres lancé par le COPIREP pour la recherche d'un partenaire privé stratégique qui serait associé à la reprise et à la relance des activités sidérurgiques de la SOSIDER.

En perspective des négociations, le projet de contrat BOT a été soumis à GLOBAL ITCM Steel LLC qui effectue actuellement une mission de Due Diligence à la SOSIDER avant de réagir à ce projet de contrat et d'entamer les négociations proprement dites.

3.4.4. La Société Aurifère du Kivu-Maniema (SAKIMA)

Le COPIREP avait entrepris en 2008 un audit institutionnel de la société aurifère du Kivu-Maniema, Sakima en sigle, anciennement connue sous le nom de la SOMINKI.

Depuis la transformation de cette société et de tout le processus de mise en conformité de ses anciennes zones minières en carrés miniers, conformément au nouveau Code minier, le Gouvernement ne dispose pas à ce jour d'une connaissance précise sur les actifs miniers et même industriels de cette société.

C'est dans ce cadre qu'un audit institutionnel a été diligenté auprès de cette société, pour quatre objectifs :

- S'assurer de la régularité, au point de vue juridique, de la constitution de la nouvelle société Sakima ;
- Procéder à un inventaire de ses actifs miniers et industriels ;
- Entamer le processus de recherche d'un partenaire privé qui pourrait être associé à la reprise des activités de cette société ;
- Etudier les voies et moyens de résolution du litige social qui oppose les anciens travailleurs de la Sominki avec l'ancien partenaire privé Banro.

Cette mission a été suspendue à cause de l'indisponibilité du Consultant et de son manque de maîtrise de tous les contours de la mission.

3.4.5. L'Office Congolais des Postes et Télécommunications (OCPT)

Depuis 2005, le COPIREP a proposé au Gouvernement des axes stratégiques pour la restructuration de l'OCPT. Compte tenu du temps écoulé, le COPIREP a actualisé les études y relatives et de nouveaux axes stratégiques de réforme ont été formulés comme suit :

- La partie postale de l'OCPT peut être détachée de l'ensemble et constituer une nouvelle entreprise commerciale à laquelle peuvent se joindre des privés pour sa relance dans un premier temps ;
- Quant à la partie télécoms, l'inexistence d'un parc d'abonnés et d'un réseau fonctionnel semble la prédisposer à une liquidation pure et simple, liquidation des cendres desquelles devrait être constituée une nouvelle société des télécoms et dans laquelle les opérateurs mobiles privés pourraient être associés.

Cette ébauche stratégique a été soumise à la sanction du gouvernement.

Chapitre III

La gestion du COPIREP

Section. 1 : La communication

En 2009, la politique de communication du COPIREP a privilégié la communication interpersonnelle, par le biais des ateliers et séminaires à chaque étape du processus de la réforme du cadre juridique et fiscal des entreprises publiques, ainsi que de chaque étape de la construction d'une stratégie sectorielle et/ou d'une stratégie de restructuration d'une entreprise publique.

Cette politique de communication a distingué quatre cibles :

- les pouvoirs publics (Parlement, gouvernement) avec pour objectif de rassurer sur l'exécution correcte des orientations édictées par eux;
- les investisseurs et partenaires au développement avec pour objectif de rassurer sur la transparence des opérations de désengagement et la sécurité des investissements ;
- les syndicats d'entreprise avec pour objectif de rassurer sur la prise en compte des questions relatives à la sauvegarde des intérêts des travailleurs dans la résolution du passif social ;
- l'opinion publique, avec pour objectif d'informer sur l'ensemble du processus et les résultats attendus, au cas par cas.

Un plan de communication sur la réforme a été élaboré pour servir de fil conducteur à la communication du COPIREP.

Ce plan de communication se décline en cinq grandes campagnes de communication sur les cinq principaux axes stratégiques de la réforme des entreprises du Portefeuille de l'Etat :

- Campagne de communication sur le nouveau cadre juridique des entreprises du Portefeuille de l'Etat ;
- Campagne de communication sur la dimension sociale de la réforme des entreprises du portefeuille ;
- Campagne de communication sur le processus de réforme des entreprises publiques ;
- Campagne de communication sur les opérations de désengagement de l'Etat ;
- Campagne de communication sur la mise en place des cadres et mécanismes de régulation des secteurs d'activités.

Ces campagnes de communication sont lancées au fur et à mesure de la préparation et/ou l'évolution des différentes activités y relatives.

Dans le cadre de l'exécution de ce plan de communication essentiellement interpersonnelle, le COPIREP a utilisé plusieurs films comme support didactique. On en dénombre une dizaine, sur différents secteurs de l'activité économique du pays, s'est ajouté un documentaire sur les transports aériens en RDC, intitulé : «Bon voyage».

S'agissant de la communication des masses, l'utilisation des médias grand public qui ont servi de canal de diffusion pour des débats de fond, des émissions de vulgarisation et reportages sur les activités organisées, a été renforcée et élargie.

1.1. Communication sur le nouveau cadre juridique des entreprises du Portefeuille de l'Etat

Les activités prévues dans le cadre de la campagne de communication sur les décrets (mesures) d'application des lois sur la réforme du portefeuille de l'Etat ont été réalisées dans leur grande majorité.

Il s'agit des activités suivantes :

- des séminaires de vulgarisation du nouveau cadre juridique des entreprises du portefeuille de l'Etat à Kinshasa et en provinces ;
- des conférences de presse à Kinshasa et en provinces ;
- la pose de banderoles sur la réforme à Kinshasa ;
- la diffusion de spots sur les décrets d'application des lois sur la réforme sur le réseau de diffusion de la chaîne de radiodiffusion et de télévision nationale, RTNC ;
- la diffusion de magazines radiotélévisés d'explication des décrets d'application des lois sur la réforme, ainsi que de débats sur le processus et son point d'achèvement;
- la publication d'interviews dans la presse écrite ;
- Journées d'échanges avec les travailleurs dans les entreprises transformées.

Toutes ces activités ont été précédées par un séminaire de haut niveau qui a réuni le Conseil des Ministres autour des enjeux de la réforme, le 25 mars 2009 à la Cité de l'OUA.

1.1.1. Séminaire de haut niveau à l'intention des membres du Gouvernement

Le préalable à la communication sur le nouveau cadre juridique des entreprises du Portefeuille de l'Etat était la promulgation effective des décrets d'application de ces lois, attendus au plus tard le 07 octobre 2008.

Face à ce glissement, le COPIREP, avec l'appui des partenaires au développement, a organisé un séminaire de haut niveau pour les membres Gouvernement le 25 mars 2009.

Ce séminaire d'explication a levé les réserves, et a abouti à l'élaboration d'une feuille de route avec comme point d'achèvement la publication des décrets attendus le 24 avril 2009.

1.1.2. Séminaires de vulgarisation du nouveau cadre juridique des entreprises du portefeuille de l'Etat à Kinshasa et en provinces

Dans le cadre de cette campagne de communication, il faut épingler tout spécialement les séminaires de vulgarisation du nouveau cadre juridique des entreprises du Portefeuille de l'Etat, à l'intention des gestionnaires des entreprises du Portefeuille de l'Etat, organisés avec le concours de l'Association Nationale des Entreprises du Portefeuille de l'Etat (ANEP) et la participation du Conseil supérieur du Portefeuille.

Ces rencontres se sont déroulées successivement à Kinshasa, Goma, Lubumbashi, Matadi, Kananga, Mbandaka, Kisangani, et Kikwit. Elles se sont étalées sur six mois, du 2 juin au 8 décembre 2009.

A Kinshasa, ce séminaire a réuni les membres des anciens comités de gestion des entreprises publiques auxquels s'étaient joints les présidents des délégations syndicales d'entreprises.

En province, les séminaires ont réuni les directeurs provinciaux et leurs collaborateurs en charge d'une part des questions administratives et financières, et d'autre part des questions techniques.

Les délégations syndicales provinciales des entreprises ont chaque fois été conviées et ont pris une part active aux échanges.

L'objectif de cette série de séminaire était d'apporter le plus de réponses possibles aux interrogations et aux zones d'ombres suscitées par la mise en application des lois sur la réforme des entreprises publiques, notamment en ce qui concerne la prise en compte des problèmes des travailleurs.

1.1.3. Conférences de presse à Kinshasa et en provinces

La communication sur la réforme a réservé une place importante aux échanges avec la presse tant à Kinshasa qu'à l'intérieur du pays. Il était en effet primordial que les relais d'opinion que sont les journalistes soient correctement informés pour transmettre un message conforme à l'esprit de la réforme.

L'activité principale vis-à-vis de la presse a été la grande conférence de presse organisée par le COPIREP, et animée par Madame la Ministre du Portefeuille le 25 mai 2009 à Kinshasa.

Cette conférence de presse a connu la participation de près de deux cents journalistes aussi bien de la presse audiovisuelle que de la presse. Elle a donné le ton à plusieurs débats de presse sur l'ensemble des médias nationaux.

1.2. La production audiovisuelle sur la réforme des entreprises du Portefeuille de l'Etat

La diffusion audiovisuelle est préférée à la diffusion sur support écrit compte tenu notamment de son taux de pénétration qui tient compte de l'accessibilité des régions éloignées de la capitale et du niveau d'alphabétisation des populations.

En 2009, la production audiovisuelle du COPIREP destinée au grand public s'est accrue grâce à l'élargissement de ses canaux de diffusion, et à la signature d'un protocole d'accord avec la Radiotélévision nationale Congolaise (RTNC).

La production audiovisuelle a tourné autour de la diffusion régulière du magazine « Le Chantier CONGO », et le tournage d'un documentaire sur les transports aériens en RDC.

1.2.1. Production de documentaires sur la réforme des entreprises du Portefeuille de l'Etat

En 2009, le COPIREP a finalisé le tournage d'un documentaire sur les transports aériens en RDC. La production de ce document audiovisuel, envisagée de longue date, a été largement retardée par le caractère sensible des sites de tournage, et n'a été rendue possible que grâce à la collaboration de la Direction Générale de la Régie des Voies Aériennes.

Ce documentaire réalisé à Lubumbashi, Kisangani, Mbuji-Mayi et, dans une moindre mesure, Kinshasa, est un véritable diagnostic en images de l'état des infrastructures aéroportuaires du pays et de la qualité de la prise en charge de la navigation aérienne.

1.2.2. Production de magazines de vulgarisation de la réforme des entreprises du Portefeuille de l'Etat

La principale production dans ce domaine a été le magazine « Le chantier Congo » diffusée sur la chaîne nationale quatre fois par mois, depuis le mois de mai 2009.

Ce magazine rapporte les progrès réalisés dans l'exécution du programme de réforme, aussi bien dans son volet de l'amélioration des cadres juridiques et fiscaux que dans le cadre de la réforme des secteurs-cibles et des entreprises des secteurs-cibles.

Il convient de noter ici que la production audiovisuelle du COPIREP s'est étendue à la conception et la production de spots de sensibilisation et de promotion.

1.3. Appui à la communication d'autres projets

Dans le domaine de la communication, le COPIREP a apporté son concours au Ministère de la Justice, au Ministère du Portefeuille, à la Cellule d'Exécution du Projet PEMU (CEP-O), et à la Cellule d'appui du Comité de pilotage pour l'amélioration du climat des affaires et des investissements en RDC.

L'appui au ministère de la Justice a consisté en la prise en charge matérielle de l'organisation en décembre 2009, d'un atelier sur l'adhésion de la RDC à l'OHADA, avec la participation de

la Commission Economique et Financière ainsi que la Commission Politique, Administrative et Juridique de l'Assemblée Nationale.

Cet atelier s'est penché sur le processus d'adhésion de la RDC à l'OHADA, dans la perspective de la seconde lecture du projet de loi portant autorisation d'adhésion de la RDC à cet organisme.

L'appui au ministère du Portefeuille a consisté en la conception, la production et la diffusion de sketches sur une campagne de bonne gouvernance dans les entreprises du Portefeuille, et en la prise en charge de la diffusion d'un document audiovisuel intitulé « La minute du Portefeuille ».

L'appui au CEP-O a consisté en l'élaboration du Plan Intermédiaire de Communication de cette structure, en attendant le recrutement d'un consultant pour l'élaboration d'une stratégie définitive.

Quant à l'appui à la Cellule d'appui du Comité de pilotage pour l'amélioration du climat des affaires et des investissements en RDC, il a consisté en l'élaboration d'un plan de communication sur la vulgarisation de la « feuille de route pour l'amélioration du climat des investissements ».

1.4. Autres activités de communication

En plus des activités énumérées ci-dessus, le COPIREP a poursuivi ses tâches de routine de communication, notamment :

- la mise à jour régulière de son site web, www.copirep.org;
- la diffusion des avis de passation de marchés ;
- la diffusion quotidienne d'une revue de presse centrée sur les questions liées à la sphère d'activités du COPIREP ;
- des entretiens réguliers avec la presse pour suggérer des sujets de reportages ou d'articles et ainsi recadrer la perception de la réforme ;
- la mise à disposition d'éléments de sa banque d'images pour l'illustration des sujets relatifs à la réforme.

Section. 2 : La passation des marchés

Les marchés passés par le COPIREP se conforment aux prescrits des accords de financement, et à la loi n° 08/008 portant dispositions générales relatives au désengagement de l'Etat des Entreprises du Portefeuille.

Les principales activités de la Cellule de Passation des Marchés en 2009 concernent :

- le recrutement de consultants et la sélection des fournisseurs et entrepreneurs pour tous les contrats sous financement IDA,
- le recrutement et le coaching des agents et cadres de la Cellule de Décentralisation, agence chargée notamment de l'exécution du Projet de Renforcement des Capacités de Gouvernance ;
- la négociation des contrats de mise en œuvre d'opérations de PPP dans le cadre du désengagement de l'Etat de certaines entreprises du Portefeuille ;
- l'assistance technique aux spécialistes en passation des marchés de la Cellule d'Exécution des Projets du Projet PEMU ;
- l'assistance aux associations des ex-agents GECAMINES pour la constitution des « Commissions d'adjudication des Marchés » dans le cadre de la mise en œuvre de leurs projets respectifs.

2.1. Les marchés attribués

2.1.1. Répartition des marchés par catégorie

En 2009, cent trente-trois (133) marchés ont été attribués, pour une valeur de USD 4 700 637,28

Cinquante-sept de ces cent trente-trois (133) marchés ont été conclus pour une valeur individuelle supérieure à USD 10.000,-

Les contrats de consultants représentent 88,41% de la valeur totale des marchés attribués.

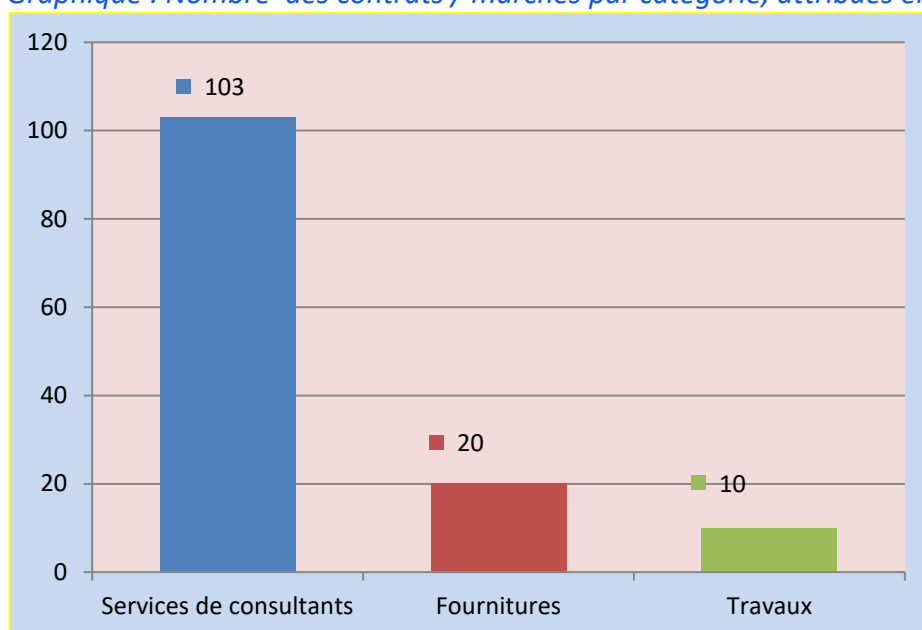
La prédominance en nombre et en valeur des contrats de consultants conforte le fait que le Projet a atteint sa vitesse de croisière et se focalise sur la production des diagnostics, ainsi que l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies de restructuration des entreprises.

En effet, ce travail nécessite la conjonction d'expertises pointues de divers horizons.

Tableau : Nombre & valeur HT des contrats / marchés attribués en 2009

Catégories des contrats / marchés	Nombre de contrats / marchés	Valeur Hors taxes	% de la valeur totale
Services de consultants	103	4 133 787,77	88,41%
Fournitures	20	445 080,93	9,52%
Travaux	10	121 768,58	2,60%
TOTAL	133	4 700 637,28	100

Graphique : Nombre des contrats / marchés par catégorie, attribués en 2009



Graphique : Valeur (%) des contrats / marchés par catégorie attribués en 2009

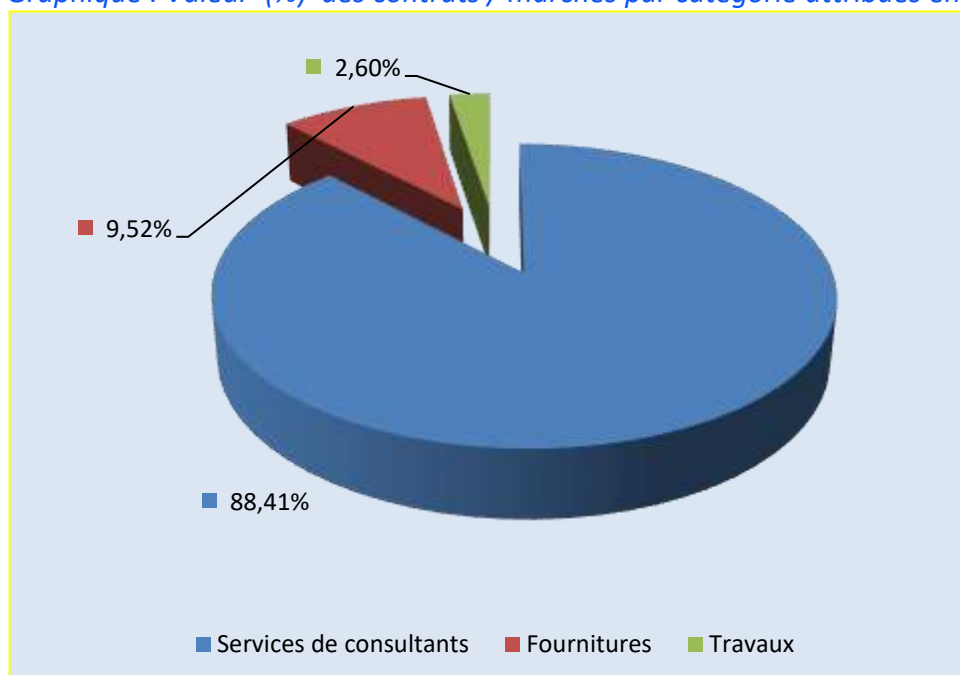


Tableau : Liste des contrats conclus en 2009 dont la valeur est supérieure à USD 10 000,-

Type	N° Contrat	Montant HT en USD	Consultant / Fournisseur / Entrepreneur	Nationalité
CLT	82	926 112,00	CORE ADVICE	GRANDE BRETAGNE
CLT	Protocole 22	511 104,00	MINISTERE DE L'INDUSTRIE	RDC
CLT	81	128 817,75	KPMG	RDC
CLT	Z420	111 225,00	CORE ADVICE	GRANDE BRETAGNE
FRT	F044	102 929,00	KEYTECH	RDC
CLT	Z473	99 990,00	SOFRECO	FRANCE
CLT	Z483	99 950,00	FRM	FRANCE
CLT	Z479	99 400,00	BNETD	COTE D'IVOIRE
CLT	Z481	98 650,00	EUROCONSULTANTS	BELGIQUE
CLT	Z488	98 650,00	EUROCONSULTANTS	BELGIQUE
CLT	84	98 600,00	OKALLA AHANDA	RDC
CLT	Z475	97 190,00	EUROCONSULTANTS	BELGIQUE
CLT	Z464	88 668,00	KPMG	RDC
CLT	80	84 950,00	ICEA	FRANCE
CLT	Z474	83 960,00	EUROCONSULTANTS	BELGIQUE
CLT	Z417	83 940,00	BEST	RDC
CLT	Z472	83 796,00	NODALIS	FRANCE
CLT	Z477	79 420,00	EUROCONSULTANTS	BELGIQUE
CLT	Z476	78 880,00	EUROCONSULTANTS	BELGIQUE
CLT	P018	78 000,00	RTNC	RDC
FRT	F042	77 760,00	FNMA	RDC
CLT	Z416	75 000,00	STRONG NKV	RDC
CLT	Z470	75 000,00	AFRISEARCH	FRANCE
CLT	Z418	75 000,00	IDG	RDC
FRT	F050	71 500,00	KEYTECH	RDC
CLT	Z400	70 995,00	CORE ADVICE	GRANDE BRETAGNE
CLT	Z484	68 855,00	PRICE WATERHOUSE COOPERS	RDC
CLT	Z407	50 000,00	IDG Afrique du Sud	Afrique du Sud
FRT	F049	50 000,00	JEFFERY	RDC
FRT	F046	46 167,92	AGRICO	RDC
CLT	Z463	45 140,00	IDEA CONSULT	TUNISIE
CLT	Z494	44 094,00	CORE ADVICE	RDC
CLT	Z421	39 985,00	CERTAC	RDC
CLT	Z430	38 400,00	LUBALA MUGISHO	RDC
CLT	Z412	35 000,00	SESOMO	RDC
CLT	Z478	34 583,82	ECO GEB	RDC
CLT	Z435	33 600,00	MASAMBA MAKELA	RDC
CLT	Z489	30 000,00	MUMBA MATIPA	RDC
TVX	T28	28 640,00	KLAROFF	RDC
CLT	Protocole 21	28 620,00	JOURNAL OFFICIEL	RDC
TVX	F064	27 925,00	OFFICE EICo & ZAM	RDC
FRT	F068	27 500,00	ATC	RDC
TVX	F066	26 000,00	Ets OLIBLESS	RDC
CLT	Z492	25 500,00	PFINGU Jean-pierre	RDC
CLT	AZ400	21 000,00	CORE ADVICE	GRANDE BRETAGNE
CLT	Z490	21 000,00	KIAMBU MBAYA	RDC
CLT	Z423	20 000,00	AFRISEARCH	FRANCE

CLT	Protocole 20	20 000,00	MIN PORTEFEUILLE	RDC
CLT	Z468	16 800,00	Danny NKUVU	RDC
FRT	F041	16 460,00	IMPRIMERIES SAINT PAUL	RDC
CLT	Protocole 23	15 000,00	CPACAI	RDC
CLT	Z424	13 500,00	TOMATE	FRANCE
TVX	T25	13 000,00	Ets OLIBLESS	RDC
FRT	F054	12 530,00	KEYTECH	RDC
CLT	Z466	11 000,00	LUBALA MUGISHO	RDC
FRT	F043	10 248,00	FNMA	RDC
CLT	Protocole 19	10 000,00	MINISTERE DU PORTEFEUILLE	RDC

2.1.2. Evolution des marchés par catégorie

Sur l'ensemble du projet, sept cent trente-neuf (739) marchés ont été attribués, dont 654 pour les services de consultants, 140 pour les fournitures et 54 pour les travaux.

L'année 2007 a enregistré le plus grand nombre de marchés conclus, soit 177 marchés dont 130 pour les services de consultants, 29 pour les fournitures et 18 pour les travaux.

L'année 2008, avant dernière en nombre de contrats conclus, est celle dont la valeur des contrats conclus est la plus élevée, soit USD 24 265 793,60 dont USD 23 108 186,20 pour les seuls contrats des services de consultants.

Les marchés conclus en 2008 représentent 94% de l'ensemble du projet.

Ceci se justifie par le fait que l'année 2008 est celle du démarrage de la mise en œuvre des programmes de stabilisation des activités des grandes entreprises structurantes comme la RVA, l'ONATRA, et la SNCC.

Tableau : Evolution du nombre des contrats/marchés par catégorie, attribués depuis 2004

Nature des contrats / marchés	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Services de consultants	75	149	96	130	92	103
Fournitures	14	19	23	29	35	20
Travaux	2	3	17	18	4	10
Total	91	171	138	177	131	133

Graphique : Evolution du nombre des contrats / marchés par catégorie, attribués depuis 2004

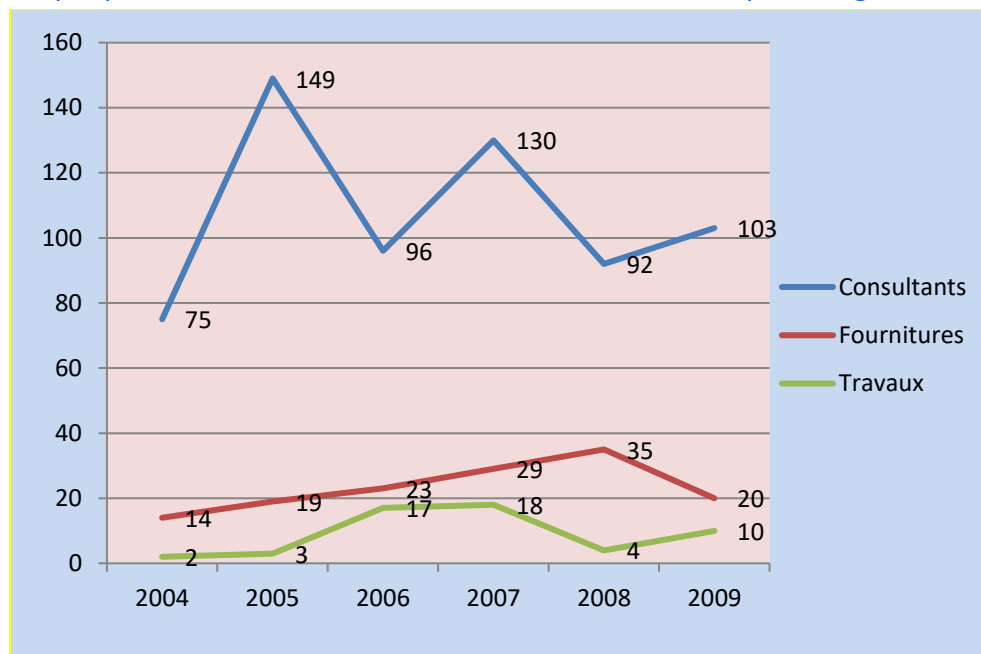
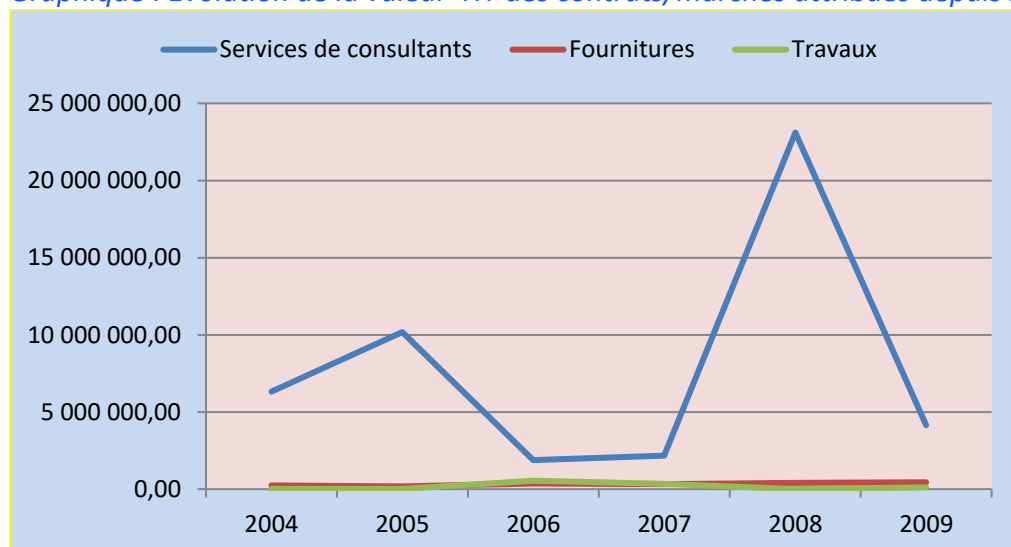


Tableau : Evolution de la valeur HT des contrats/marchés attribués depuis 2004

Nature des contrats / marchés	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Services de consultants	6 317 622,42	10 180 325,40	1 881 200,90	2 169 383,07	23 108 186,20	4 133 787,77
Fournitures	243 531,90	178 450,00	369 317,15	317 619,70	398 885,97	445 080,93
Travaux	22 066,98	20 237,80	547 782,47	336 082,53	382 808,00	121 768,58
Total	6 583 221,30	10 379 013,20	2 798 300,52	2 823 085,30	24 265 793,60	4 700 637,28

Graphique : Evolution de la valeur HT des contrats/marchés attribués depuis 2004



Graphique : Nombre des contrats / marchés attribués depuis le début du projet, par catégorie

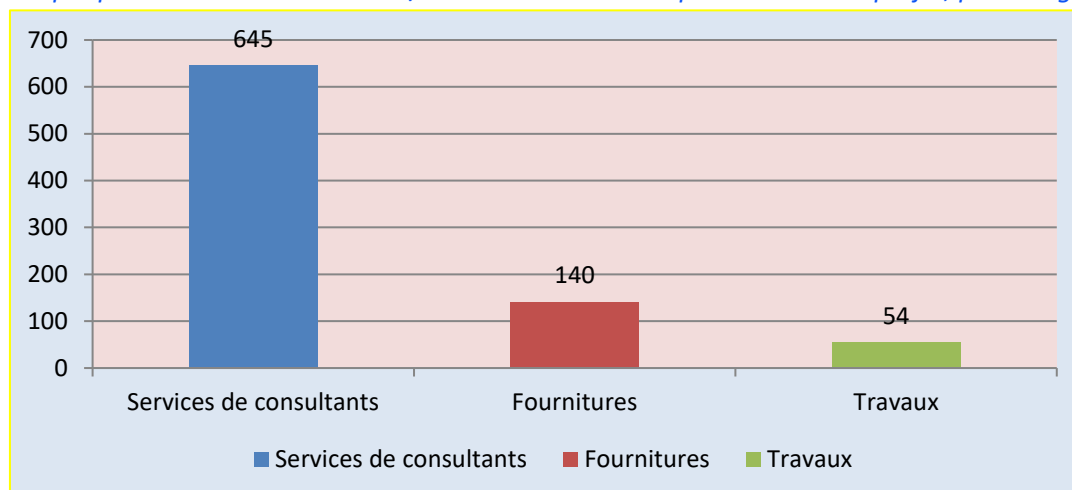
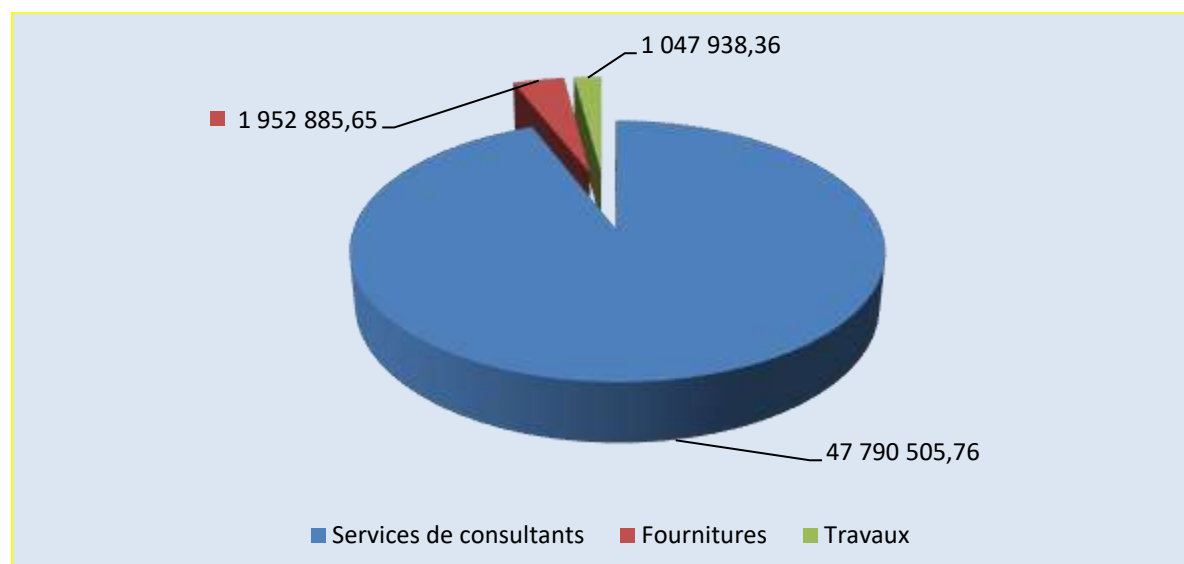


Diagramme : Valeur HT des contrats / marchés attribués depuis le début du projet 2004 par catégorie



2.2. Les principaux fournisseurs

2.2.1. Nombre de contrats par région géographique du fournisseur

En 2009, les firmes congolaises arrivent en tête de liste des partenaires du COPIREP en 2009 avec un total de 109 contrats sur 131 soit 83,46 %, suivies des firmes européennes avec 18 contrats.

La liste des firmes africaines, en dehors de la RDC, s'est réduite à trois pays, à savoir, l'Afrique du Sud, la Côte d'Ivoire et la Tunisie, alors que les firmes Nord-américaines ne figurent plus au tableau.

En 2009, les offres des firmes étrangères se caractérisent par le recours à l'expertise locale par les firmes étrangères dans le cadre de leurs soumissions.

Tableau : Nombre des contrats attribués en 2009 suivant la région du monde

	RDC	Afrique (hors RDC)	Europe	Total
Nombre	111	4	18	133
Pourcentage	83,46%	3,01%	13,53%	100,00%

Graphique : Nombre des contrats attribués en 2009 suivant la région du monde

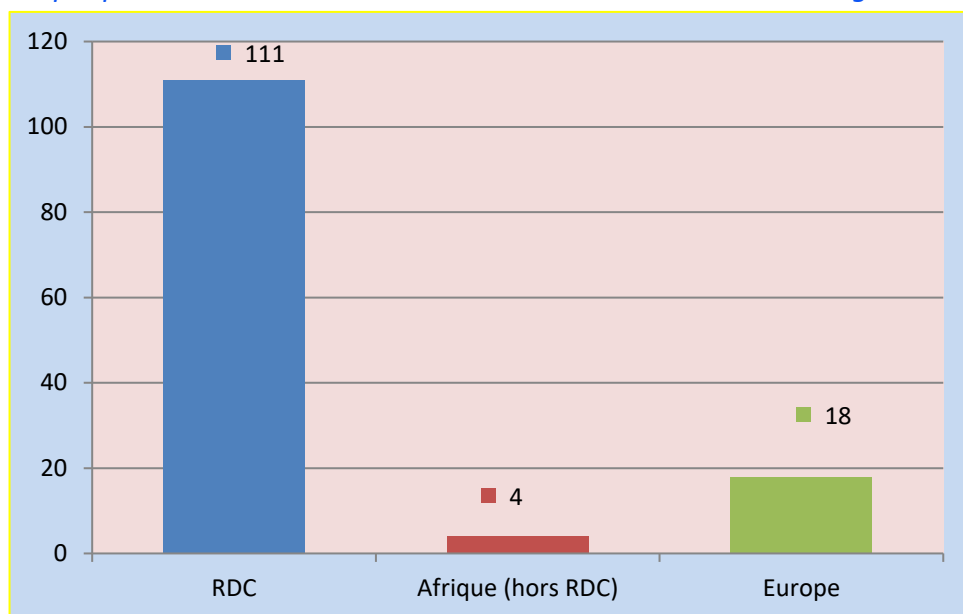
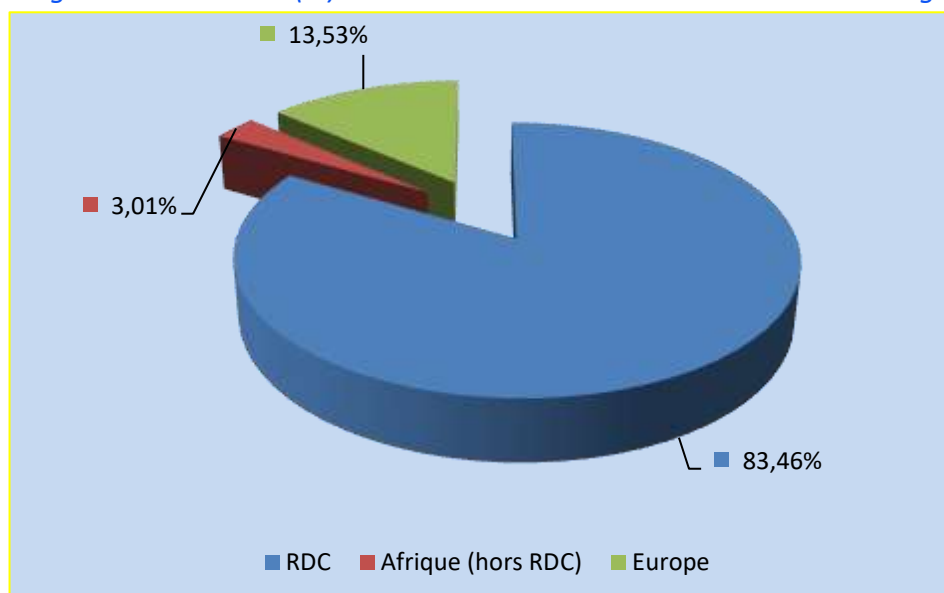


Diagramme : Nombre (%) des contrats attribués en 2009 suivant la région du monde



2.2.2. Valeur des contrats par région géographique du fournisseur

En 2009, les firmes congolaises s'adjugent 50,08 % de la valeur des marchés attribués, soit USD 2 345 203,28 suivies des firmes européennes à hauteur de 45,70% soit USD 2 148 155,-

Les quatre firmes africaines totalisent 4,22% soit USD 198 279,-

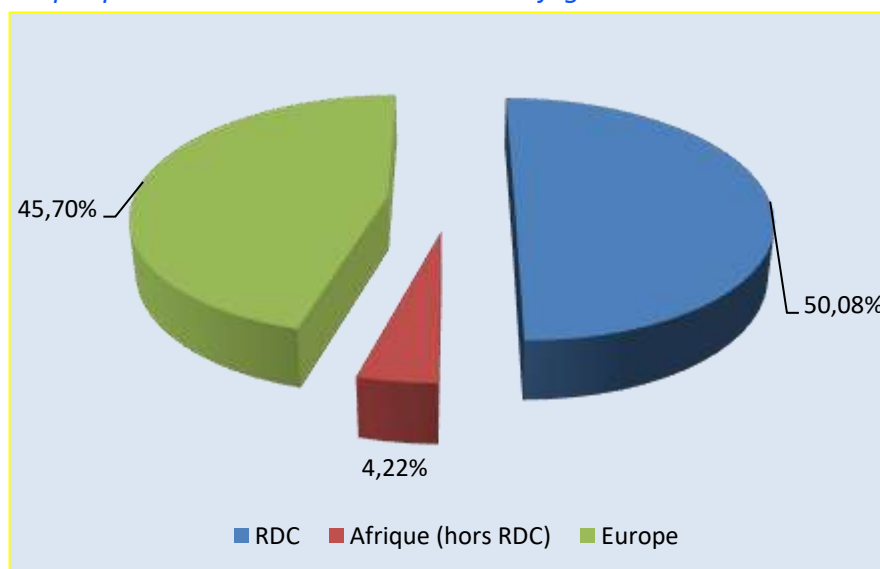
Depuis la reprise de la passation des marchés par le COPIREP en 2005, les firmes européennes s'adjugent la plus grande part des marchés attribués avec USD 28 224 386,58 soit 54%, suivies des firmes congolaises avec USD 18 238 273,20 soit 35%.

Les firmes nord-américaines et les firmes africaines représentent respectivement 6 et 5% de la valeur totale des contrats conclus.

Tableau : Valeur des contrats attribués en 2009 suivant la région du monde **(faux)**

	RDC	Afrique (hors RDC)	Europe	Total
Montant	2 354 203,28	198 279	2 148 155	4 700 637,28
Pourcentage	50,08%	4,22%	45,70%	100

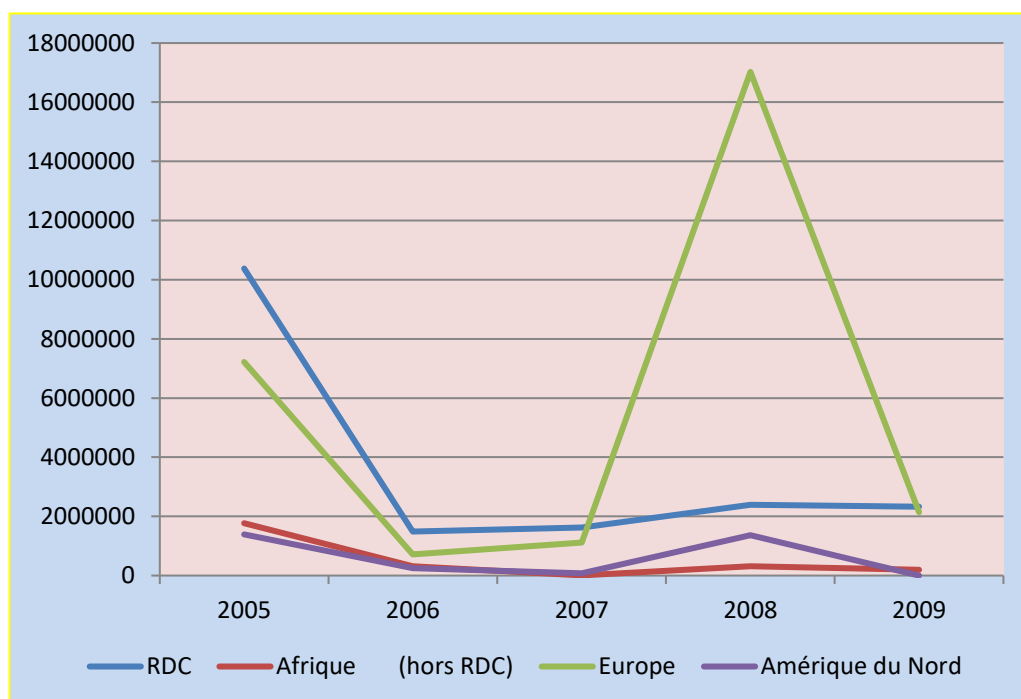
Graphique : Valeur en % des contrats adjugés en 2009 suivant la région du monde



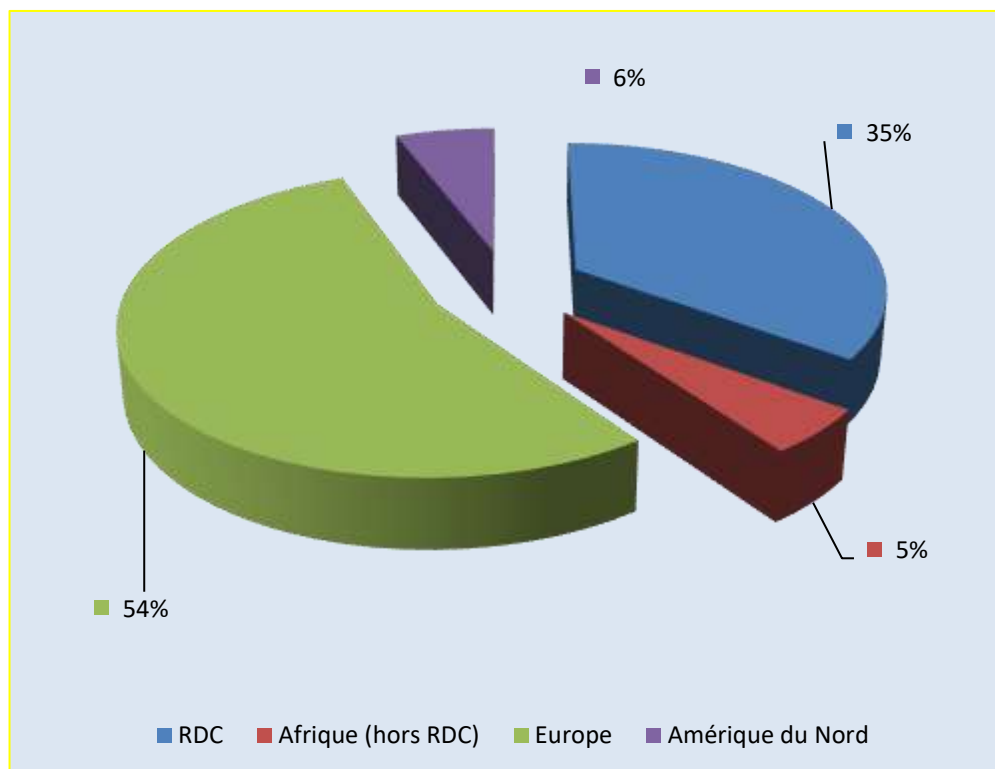
*Tableau : Evolution de la valeur des contrats attribués depuis 2005
suivant la région du monde*

	2005	2006	2007	2008	2009
RDC	10 379 013,20	1 487 608,73	1 619 896,07	2 397 551,92	2 345 203,28
Afrique (hors RDC)	1 768 911,80	310 446,48	6 200	314 021	198 279
Amérique du Nord	1 391 236,50	249 027,50	78 875	1 360 250	0
Europe	7 218 864,90	715 217,73	1 118 114,23	17 024 034,72	2 148 155
TOTAL	20 758 025,9	2 762 300,44	2 823 085,3	21 095 857,64	4 700 637,28

*Graphique : Evolution de la valeur des contrats attribués depuis 2005
suivant la région du monde*



*Diagramme : Répartition (%) de la valeur de tous les contrats attribués au 31 décembre 2009
Suivant la région du monde*



2.3. Autres activités de passation des marchés

Recrutement et coaching des agents et cadres de la Cellule de Décentralisation, agence chargée notamment de l'exécution du Projet de Renforcement des Capacités de Gouvernance ;

2.3.1. Assistance technique aux spécialistes en passation des marchés de la Cellule d'Exécution des Projets de la REGIDESO.

Dans le cadre de l'Opération Terres Arables au Katanga, les services de passation des marchés ont continué à apporter leur assistance aux associations des ex-agents de la Gécamines qui ont entrepris la culture de 300 hectares Tanga Mazembe au Katanga. Le COPIREP a aidé ses associations à mettre en place les Commissions d'adjudication des marchés qui ont procédé à la passation des marchés des travaux et fournitures dans le cadre de la mise en œuvre de leurs projets respectifs.

Section. 3 : La gestion administrative et financière

3.1. Suivi et évaluation

L'objectif de développement de développement du PCDSP que gère le COPIREP est de rendre l'économie plus compétitive et de contribuer ainsi à la croissance économique. A cette fin, quatre objectifs innovateurs ont été assignés au COPIREP dans le cadre de la réforme des entreprises publiques. Il s'agit de rendre le climat des affaires plus propices aux investissements et permettre au secteur privé de jouer le rôle moteur de la croissance et du développement du pays, de réduire la taille et le poids de l'Etat dans l'économie et le réinstaller dans son rôle moteur normatif et régulateur, de mettre en place un plan social au niveau des différentes entreprises publiques en restructuration, afin d'élargir des réformes à effectuer et amortir les chocs sociaux qui pourront en résulter et, enfin, rendre rentables les entreprises publiques et assainir le secteur du Portefeuille.

L'analyse des résultats obtenus devrait donc tenir compte des objectifs ainsi assignés. Cependant de par la nature de ces objectifs, il est encore prématuré de communiquer les résultats obtenus sur la réforme. Le processus proprement dit de la réforme a commencé avec la promulgation des lois sur le désengagement et la publication des décrets sur l'application de la réforme. Ce sera suite à l'évaluation de l'impact des réformes sur la croissance et le développement économique du pays qu'on pourra se permettre d'affirmer la réussite ou l'échec des réformes. Il faut également noter que le processus de réforme implique plusieurs acteurs et facteurs externes au COPIREP. Par exemple, l'élaboration et la promulgation des lois et décrets sur la réforme relèvent de la volonté politique. Il en est de même de l'amélioration du climat des investissements qui implique l'intervention des diverses institutions extérieures au COPIREP telles que l'Administration publique, les services judiciaires, les services de sécurité, l'ANAPI, etc.

Aussi l'objectif poursuivi à ce stade est juste de communiquer l'état de quelques indicateurs de résultats afin de se faire une idée sur le chemin parcouru.

3.2. La gestion administrative et financière

3.2.1. Historique et architecture du Projet

Pour rappel, le Gouvernement de la République Démocratique du Congo a signé en 2003 avec l'association Internationale de Développement (IDA) l'Accord de Crédit n° 3815-DRC d'un montant de DTS 87 100 000, soit environ USD 120 000 000 pour le financement du Projet Compétitivité et Développement du Secteur Privé (PCDSP).

Le PCDSP vise à fournir au Gouvernement l'appui à la mise en œuvre d'une politique de promotion de la croissance économique menée par le secteur privé en : i) contribuant à rendre le climat plus propice aux investissements, ii) appuyant la réforme des entreprises publiques dans les secteurs des mines, des télécommunications, des finances, des transports et de l'énergie ; iii) stimulant la diversification économique et le développement dans le Katanga mené par les communautés locales et en facilitant la réintégration des travailleurs

licenciés dans l'économie locale grâce à un appui fourni à travers des activités de formation et d'un appui au développement des entreprises et des services financiers.

Les actions stratégiques du PCDSP pour atteindre l'objectif de développement du Projet sont articulées sur quatre composantes principales à savoir:

- L'améliorer le climat pour les investissements ;
- La réformer les entreprises publiques ;
- La promotion du développement économique au Katanga ;
- L'administration et la gestion du projet.

Compte tenu des résultats enregistré dans l'exécution du PCDSP, l'IDA a alloué à ce projet en février 2008, le don n° H 3660 de l'ordre de DTS 37,5 millions, soit environ USD 60 millions, en guise de financement additionnel pour poursuivre les efforts consentis, essentiellement dans l'amélioration du climat des affaires notamment l'appui à la mise en œuvre du traité OHADA en RDC aussitôt l'adhésion effective, la mise en place d'un programme d'appui au développement de la micro finance, et le financement de la mission de stabilisation d'une entreprise du secteur des transports à savoir la SNCC.

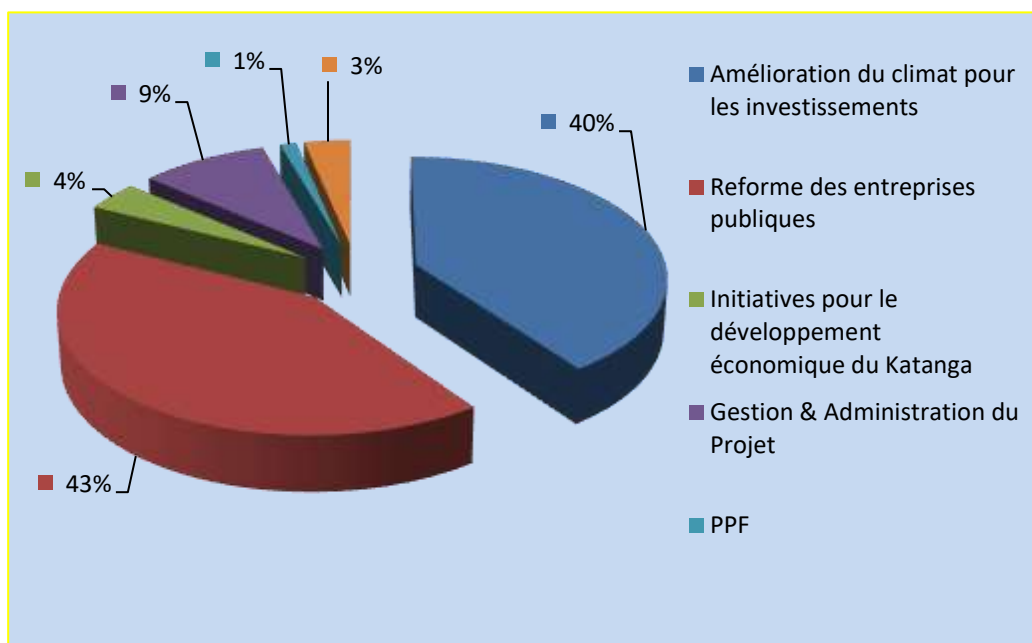
a. Coûts historiques détaillés du Projet par composante

Les tableaux et graphiques ci-dessous décrivent les coûts historiques détaillés du projet par composante. On note que les composantes du Crédit 3815 et du don H 3660 sont identiques.

Tableau : Coûts historiques du Projet par composante en USD

Composante/Activité de projet	3815	H 3660	TOTAL
Amélioration du climat pour les investissements	33.327.000	38 819 000	72 146 000
Reforme des entreprises publiques	59 222 000	17 000 000	76 222 000
Initiatives pour le développement économique du Katanga	6 995 000	0	6 995 000
Gestion & Administration du Projet	13 956 000	2 593 000	16 549 000
PPF	1 500 000	608 000	2 108 000
Aléas techniques	5 000 000	980 000	5 980 000
TOTAL GENERAL	120 000 000	60 000 000	180 000 000

Diagramme : Répartition en pourcentage des coûts historiques du Projet par composante (IDA 3815 & IDA H 3660)



b. Coûts historiques détaillés du Projet par catégorie de dépenses

Les tableaux et graphiques ci-dessous décrivent les coûts historiques détaillés du projet par catégories de dépenses. Etant donné que les catégories du Crédit 3815 DRC et du don H 3660 DRC sont différents, leurs coûts historiques sont présentés séparément.

b.1. Coûts historiques détaillés du Crédit 3815 DRC par catégorie de dépenses

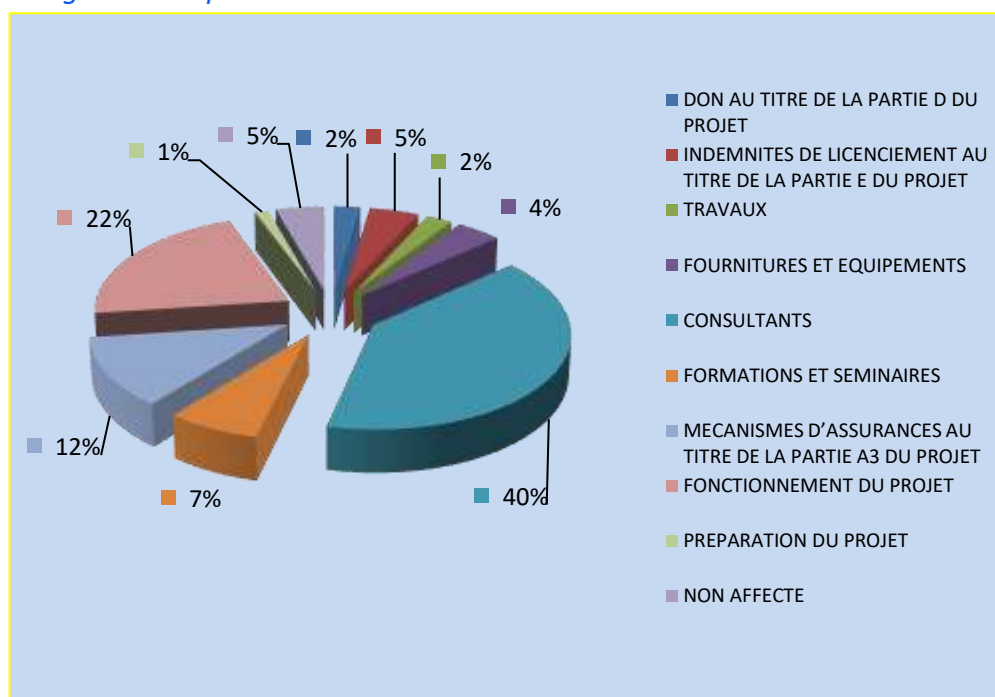
Le tableau indique les montants en DTS alloués aux catégories de dons, indemnités de licenciement, travaux, fournitures et services qui sont financées au moyen du Crédit ainsi que le pourcentage de dépenses financées par ce dernier.

Tableau : Coûts historiques détaillés en DTS du crédit IDA 3815 DRC par catégorie de dépenses

<i>Cat.</i>	<i>Libellé</i>	<i>Allocation (DTS)</i>	<i>Taux Eligibilité</i>
1	DON AU TITRE DE LA PARTIE D DU PROJET	1 450 000	100%
2	INDEMNITES DE LICENCIEMENT AU TITRE DE LA PARTIE E DU PROJET	2 740 000	100%
3	TRAVAUX	1 450 000	(Hors RDC) 100% (local) 80%
4	FOURNITURES ET EQUIPEMENTS	2 550 000	100%
5	CONSULTANTS	24 500 000	85%

6	FORMATIONS ET SEMINAIRES	4 300 000	100%
7	MECANISMES D'ASSURANCES AU TITRE DE LA PARTIE A3 DU PROJET	7 350 000	100%
8	FONCTIONNEMENT DU PROJET	13 050 000	85%
9	PREPARATION DU PROJET	750 000	
10	NON AFFECTE	2 680 000	
	TOTAL	87 100 000	

Diagramme : Répartition en pourcentage des coûts historiques du crédit IDA 3815 par catégorie de dépenses



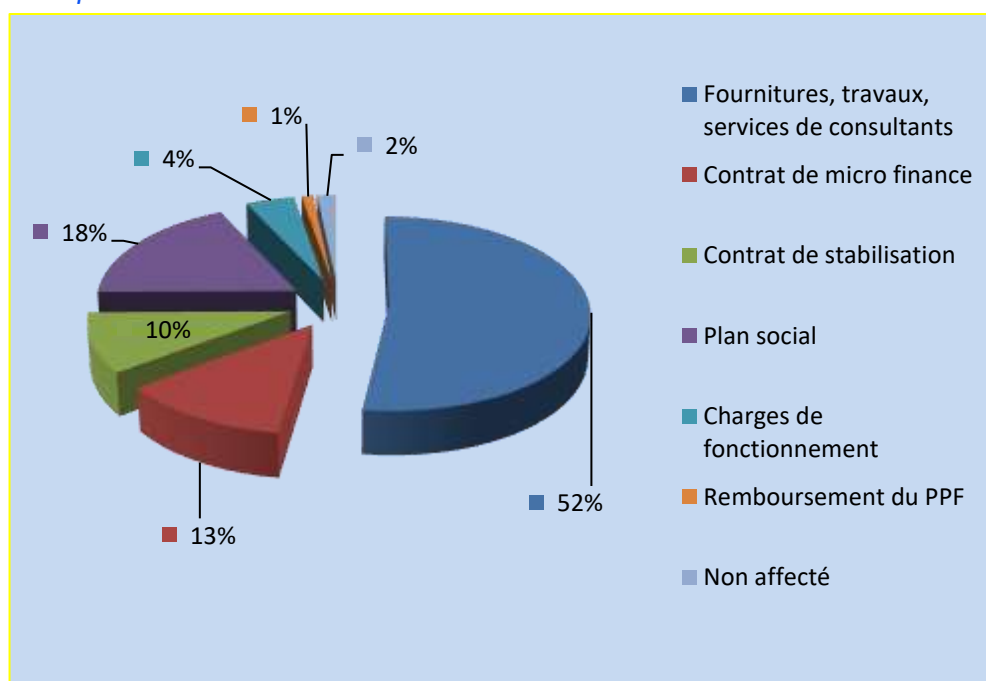
b.2. Coûts historiques détaillés du Don H 3660 par catégorie de dépenses

Ce tableau ci-dessous indique les montants en DTS des catégories de dépenses du Don H 3660 (financement additionnel). Toutes ces catégories sont financées à cent pour cent (100%).

Tableau : Allocation en DTS du don IDA H 3660 par catégorie de dépenses

Catégorie/Activité de projet	Allocation (DTS)	Taux Eligibilité
Fournitures, travaux, services de consultants	19.550.000	100 %
Contrat de micro finance	4.700.000	100 %
Contrat de stabilisation	3.750.000	100 %
Plan social	6.780.000	100 %
Charges de fonctionnement	1.620.000	100 %
Remboursement du PPF	380.000	
Non affecté	630.000	
TOTAL GENERAL	37.500.000	

Diagramme : Répartition en pourcentage des coûts historiques du Don H 3660 par catégorie de dépenses



3.2.2. Exécution du Projet

a. Engagements et décaissements

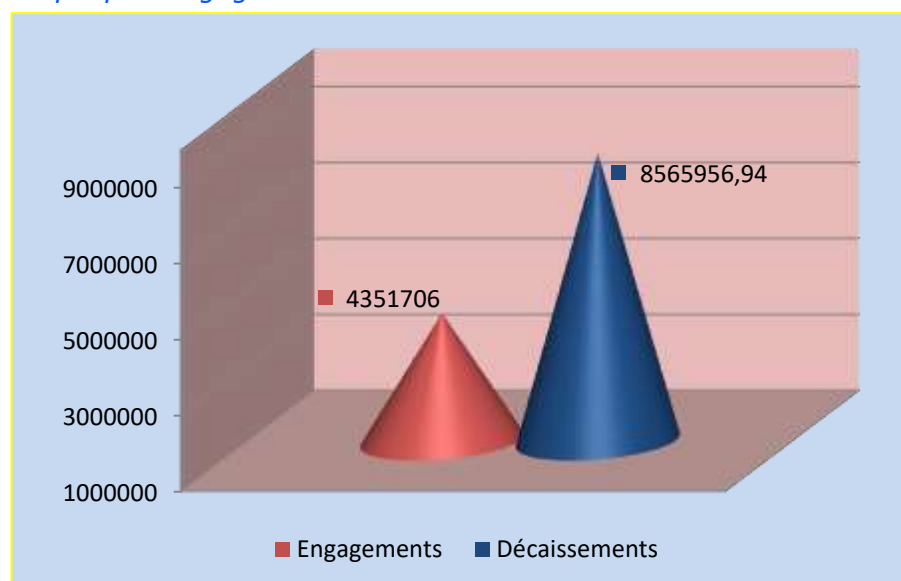
Au cours de cette année 2009, les engagements du Projet sont passés de USD **104 591 987,-** à fin décembre 2008 à USD 110 962 947,79 à fin décembre 2009. Au cours de la même période, les décaissements du projet sont passés de USD 98 876 274,- à USD 110 766 641,-

*Tableau : Evolution des engagements et décaissements du crédit IDA 3815 de 2003 à 2009**

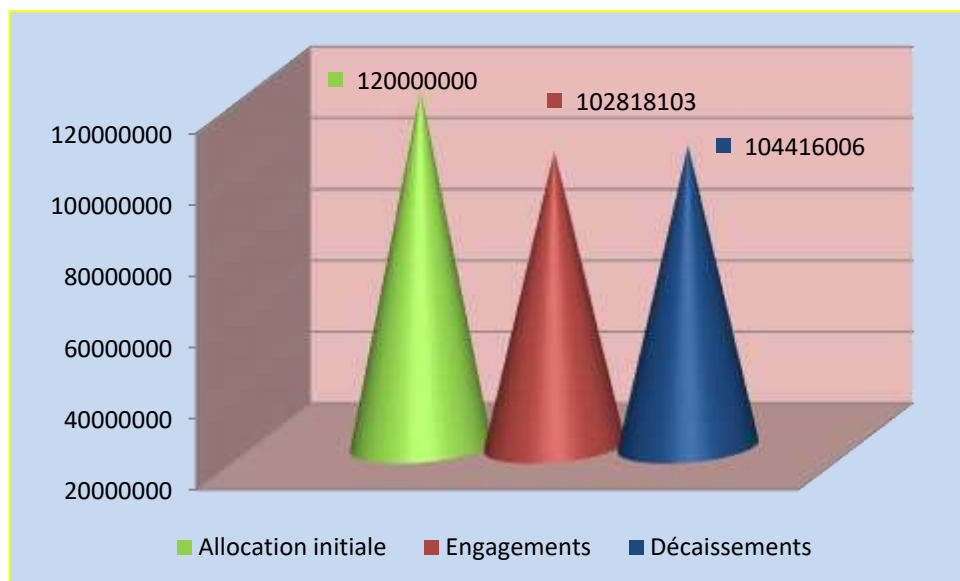
Allocation initiale : USD 120 000 000,-						
Exercice	Engagements	Cumul engagements	Décaissements	Cumul décaissements	Taux de réalisations	
					engagé	décaissé
2003	17 509 705	17 509 705	18 496 044,58	18 496 044,58	14,6%	15,4%
2004	27853752	45363457	7 158 187,07	25 654 232	37,8%	21,4%
2005	32087338	77450795	25469153,36	51 123 385	64,5%	42,6%
2006	7308948	84579743	29985654,16	81 109 039	70,6%	67,6%
2007	5503388	90263131	5 718 746,11	86 827 785	75,2%	72,4%
2008	8203266	98 466 397	9 022 264,27	95 850 050	82,1%	79,9%
2009	4351706	102 818 103	8 565 956,94	104 416 006	85,7	87,0
TOTAUX	102818103		104416006			

* En dollars américains

Graphique : Engagements et décaissements du crédit IDA 3815 en 2009



Graphique : Cumul des engagements et décaissements du crédit IDA 3815
au 31 décembre 2009



Graphique : Evolution des engagements et décaissements du crédit IDA 3815
de 2003 à 2009

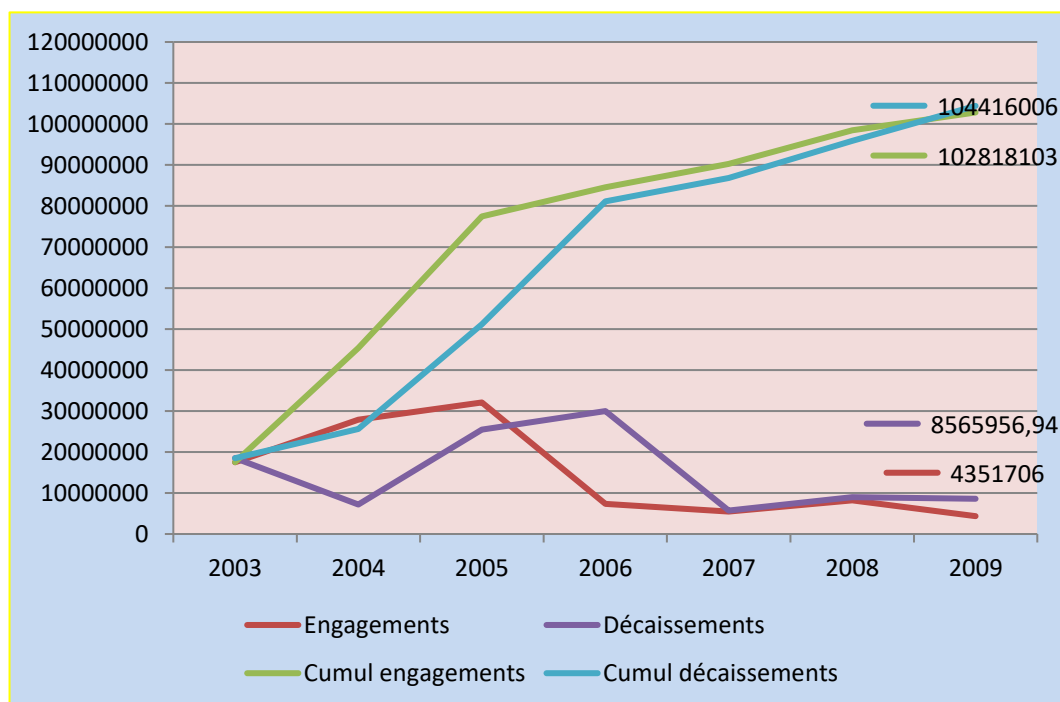
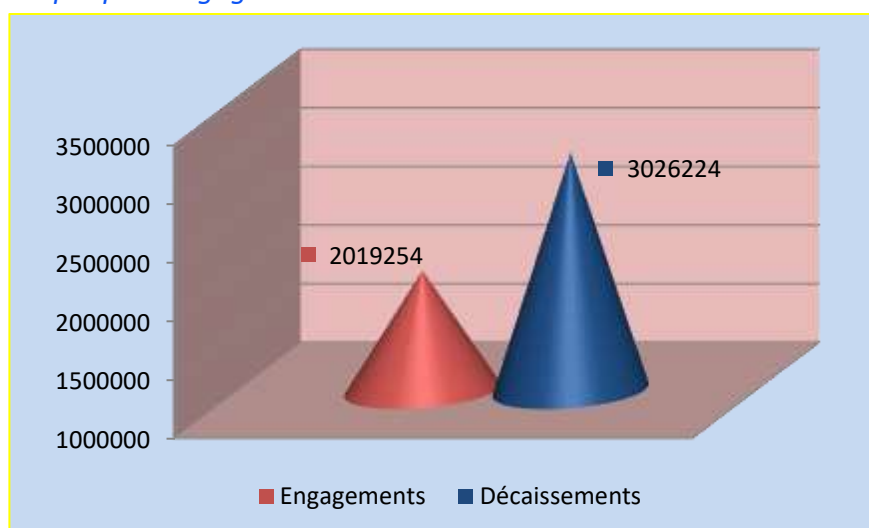


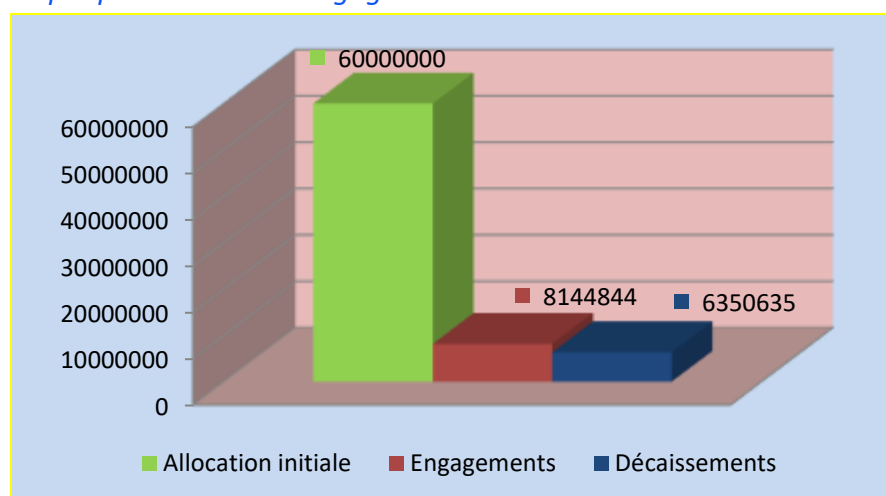
Tableau : Engagements et décaissements du Don H3660 au 31 décembre 2009

Allocation initiale : USD 60 000 000,-						
Exercice	Engagements	Cumul engagements	Décaissements	Cumul décaissements	Taux de réalisations	
					engagé	décaissé
2008	6 125 590	6 125 590	3 324 411	3 026 224	10,2%	5,5%
2009	2 019 254	8144844	3 026 224	6 350 635	13,6%	10,6%
Total	8144844		6350635			

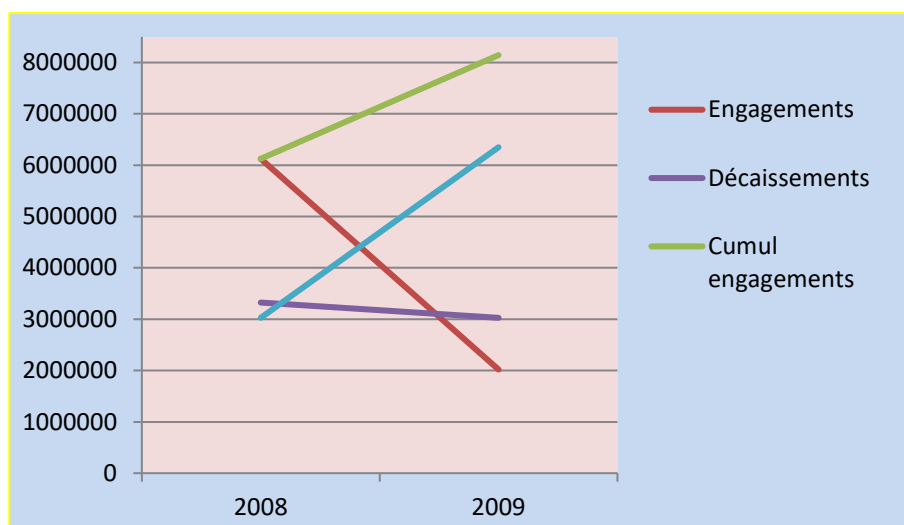
Graphique : Engagements et décaissements du Don H3660 en 2009



Graphique : Cumul des engagements et décaissements du Don H 3660 au 31 décembre 2009



Graphique : Evolution des engagements et décaissements du Don H 3660 de 2008 à 2009



3.2.3. Exécution du Projet par composante

a. Crédit IDA 3815

1° Amélioration du climat des investissements : 33 327 000 USD ;

Cette composante est exécutée à hauteur de USD 18 854 421,- soit 56,57 % de son allocation, suivant la ventilation ci-dessous :

- Renforcement du système judiciaire : USD 3 267 606,-
- Appui à l'intermédiation financière : USD 2 429 187,-
- Mise en place du mécanisme d'assurance : USD 7 228 216,-
- Renforcement du ministère des Mines : USD 3 089 698,-
- Amélioration dialogue Gouvernement & secteur privé : USD 2 839 714,-

2° Reforme des entreprises publiques : 67 253 000

Cette composante est exécutée à hauteur de USD 63 482 935,- soit 94,39 % de son allocation, suivant la ventilation ci-dessous :

- Etablissement cadres régulateurs : USD 2 420 021,-
- Facilitation dénationalisation des entreprises publiques : USD 10 560 653,-
- Appui financement coût social de réforme : USD 41 154 746,-
- Appui à la mise en œuvre réforme COPIREP : USD 9 347 515,-

3° Promotion du développement économique au Katanga : 6 995 000 USD

Cette composante est exécutée à hauteur de USD 5 260 179, soit 75% de son allocation, suivant la ventilation ci-dessous :

- Programme d'appui à la réinsertion: USD 2 770 553,-
- Transfert services sociaux municipalités : USD 2 309 572,-
- Appui au développement régional du Katanga : USD 65 740,-
- Communication, Suivi & Evaluation : USD 114 314,-

4° Administration et gestion du projet : 5 925 000 USD

Cette composante est exécutée à hauteur USD 11 180 424,- soit 188,7 % de son allocation, suivant la ventilation ci-dessous :

- Mise en place de l'URK /GCM : USD 1 481 125,-
- Financement des charges d'exploitation du COPIREP & BCECO : USD 8 618 120,-

Il convient de noter que les frais liés à la gestion du Projet sont alloués dans les composantes 2 et 4. Lors de l'enregistrement des opérations, tous les frais liés à la gestion du Projet ont été imputés à la seule composante 4. Les travaux de réallocation en cours résorbera l'excédent en transférant une partie des frais de gestion dans la composante 2.

b. Don IDA H 3660

A l'exception de la composante 3 du financement initial, le Don H 3660 finance les mêmes composantes que le Crédit 3815.

1° Amélioration du climat des investissements : USD 38 819 000,-

Cette composante est exécutée à hauteur de USD 1 842 252,- soit 4,75 % de son allocation, suivant la ventilation ci-dessous :

- Renforcement du système judiciaire : USD 133 693,-
- Appui à l'intermédiation financière : USD 1 672 624,-
- Promotion dialogue secteur privé : USD 35 935,-

2° Réforme des entreprises publiques : 17 000 000 USD

Cette composante est exécutée à hauteur de USD 2 012 805,- soit 11,84 % de son allocation, suivant la ventilation ci-dessous :

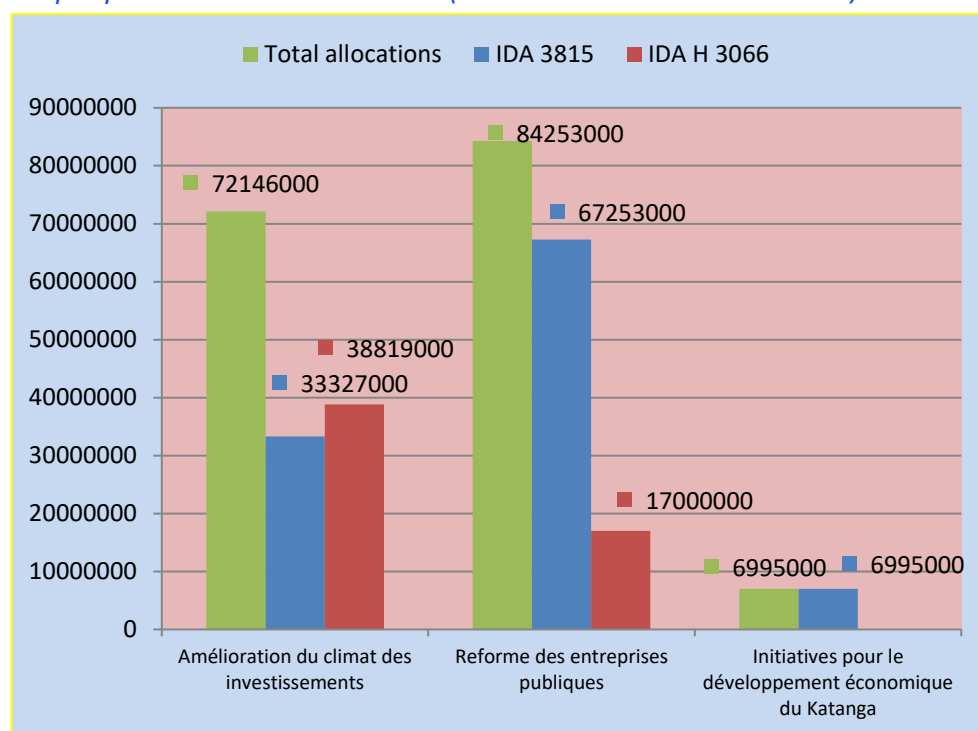
- Appui au renforcement des entreprises de transport : USD 2 002 665,-
- Agence de communication : USD 10 140,-

Tableau : Utilisation des fonds du PCDSP par composante au 31 décembre 2009 (crédit 3815 et Don H 3660)

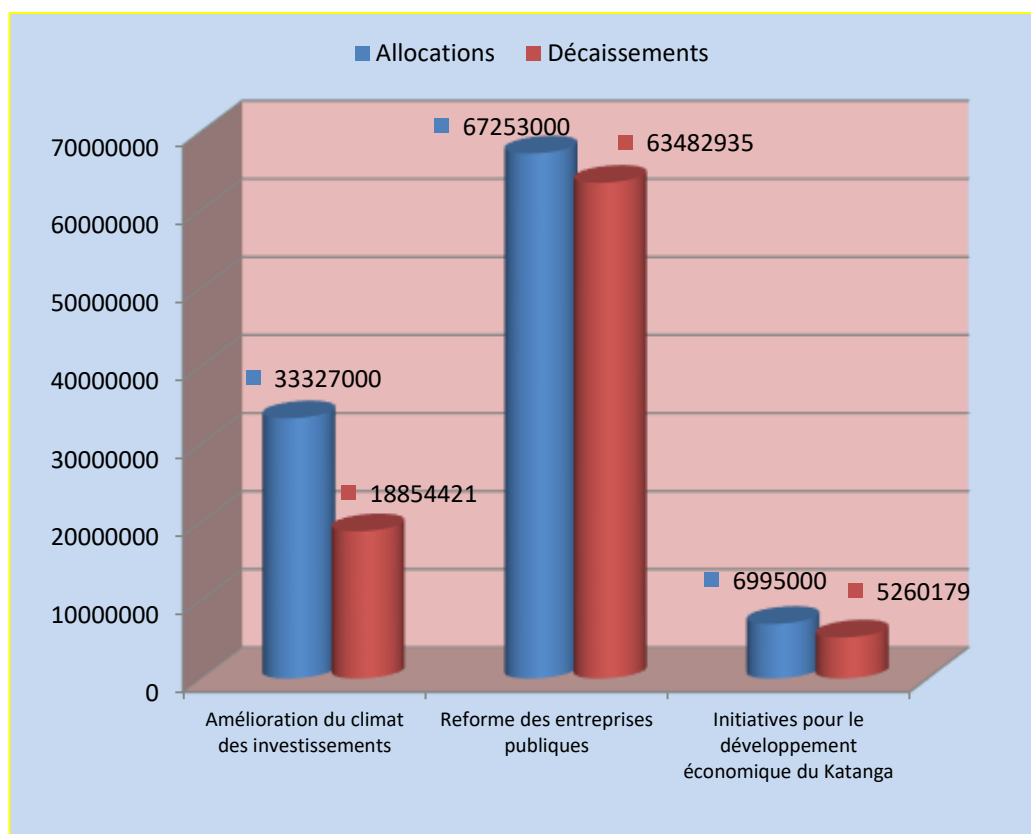
Composante/Activité de projet	Allocations		Total allocations	Décaissements		Total Décaissements
	IDA 3815	IDA H 3066		IDA 3815	IDA H 3066	
Amélioration du climat des investissements	33 327 000	38 819 000	72 146 000	18 854 421	1 842 252	20 696 673
Reforme des entreprises publiques	67 253 000	17 000 000	84 253 000	63 482 935	2 012 805	65 495 740
Initiatives pour le développement économique du Katanga	6 995 000	0	6 995 000	5 260 179	0	5 260 179

** Montants en dollars américains*

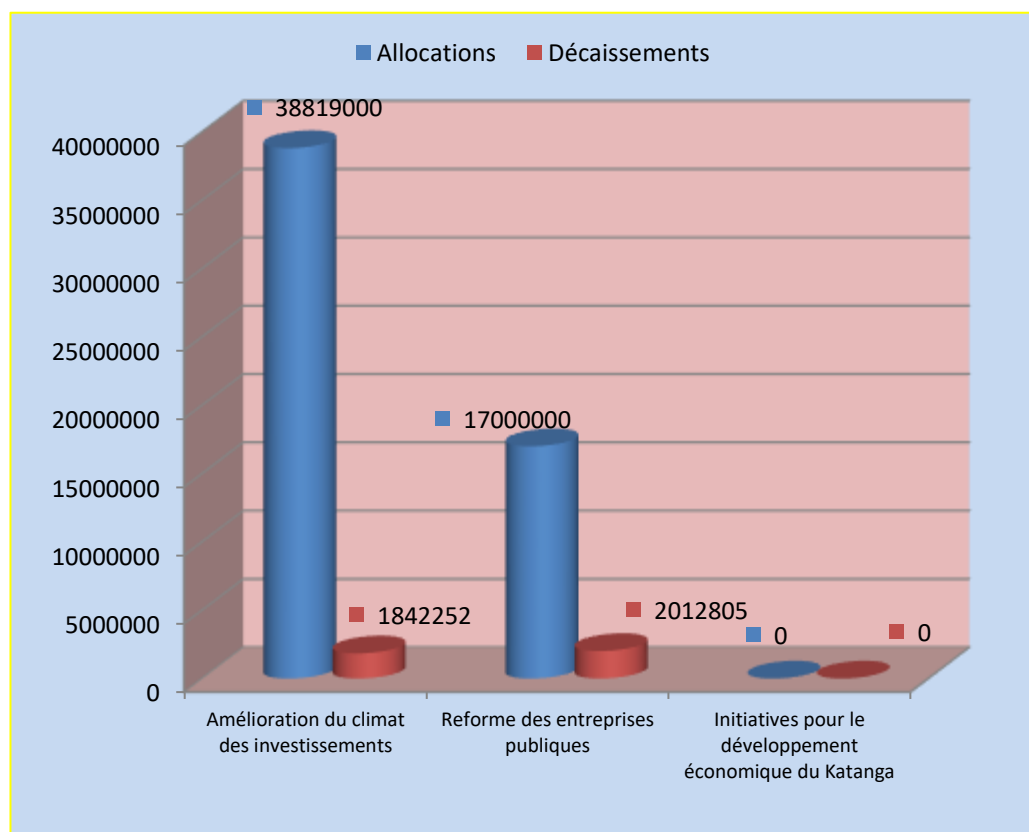
Graphique : Allocations du PCDSP (Crédit IDA 3815 & Don H 3660)



Graphique : Utilisation des fonds du Crédit IDA 3815 par composante au 31 décembre 2009



Graphique : Utilisation des fonds du Don H 3660 par composante au 31 décembre 2009



3.2.3. Exécution du Projet par catégorie de dépenses

a. Crédit IDA 3815

Catégorie 1 : Dons au titre de la partie D du Projet (USD 1 997 704,-)

Cette catégorie est exécutée à hauteur de USD 2 366 462,- soit 119 % de l'allocation. Elle comprend les dons aux associations des partants volontaires de la GECAMINES, à l'opération « terres arables », ainsi qu'à l'appui aux secteurs « Médical » et « Enseignement » de la GECAMINES.

Le dépassement est dû aux opérations d'appui aux secteurs « Médical » et « Enseignement » de la GECAMINES, non prévues dans le document d'évaluation, mais jugé impérieux dans l'exécution du Projet.

Catégorie 2 : Indemnités des partants volontaires (USD 40 513 578,-)

Cette catégorie est exécutée à 100%. Elle comprend les décomptes finals payés aux partants volontaires de la GECAMINES, des banques liquidées et de l'OCPT.

Catégorie 3 : Travaux (USD 1 997 704,-)

Cette catégorie est exécutée à hauteur de USD 753 306,- soit 37,71 % de l'allocation. Elle comprend les travaux de réhabilitation financés dans le cadre d'appui au ministère de la justice, à l'Inspection générale des Services judiciaires, aux Tribunaux de commerce, aux Centres d'Arbitrage et à la réhabilitation du bâtiment du Ministère des Mines.

Catégorie 4 : Equipements (USD 3 513 203,-)

Cette catégorie est exécutée à hauteur de USD 1 358 135,- soit 3 8,66 % de l'allocation. Elle est principalement des biens et équipements mis à la disposition des partenaires du Projet. Il s'agit notamment de :

- Véhicules pour le Ministère des Mines (bureaux provinciaux et CAMI), l'ARPTC et la CATE ;
- Matériels informatiques pour le CAMI et l'ARPTC,
- Meubles et divers mobiliers (tribunaux de commerce Gombe, Matete, Kinshasa et Lubumbashi);
- Matériels informatiques et connexion internet pour les Centre d'arbitrage ;
- Meubles, divers petits matériels pour l'ANAPI et l'URK.

Catégorie 5 : Services des Consultants et Audits (USD 33 754 306,-)

Cette catégorie est exécutée à hauteur de USD 26 721 522,- soit 79,16 de l'allocation. Elle comprend d'une part le coût des études et audits devant conduire à la réforme des entreprises, et le coût de l'assistance technique au COPIREP d'autre part.

Catégorie 6 : Formations et Séminaires (USD 5 924 225,-)

Cette catégorie est exécutée à hauteur de USD 3 266 631,- soit 55,14% de l'allocation. Elle comprend les coûts de renforcement des capacités tant des partenaires que de l'unité de gestion du Projet.

Catégorie 7 : Mécanisme d'assurance (USD 10 126 292,-)

Cette catégorie est exécutée à hauteur de USD 7 138 330,- soit 70,5 % de l'allocation. Elle comprend le financement du processus d'adhésion de la RDC à l'ACA en 2004 et le paiement de la participation de la RDC au capital de cette dernière.

Catégorie 8 : Frais de gestion (USD 17 979 334,-)

Cette catégorie est exécutée à hauteur de USD 15 483 911,- soit 86,12 % de l'allocation. Elle comprend les dépenses liées au fonctionnement du Projet à savoir :

- Les salaires des agents intervenant dans le cadre du Projet
- Les honoraires des consultants recrutés dans le cadre de l'assistance technique au projet
- Les équipements acquis dans le cadre du fonctionnement de l'unité de gestion du projet
- Les frais récurrents (communication, loyer, frais de supervision)

Elle est subdivisée en trois sous catégories à savoir :

- Sous catégorie 8a : USD 729 546,- Frais de gestion BCECO, premier gestionnaire du Projet dès son entrée en vigueur jusqu'à fin 2005.
- Sous catégorie 8b : USD 12 184 867,- pour les dépenses de fonctionnement du COPIREP
- Sous catégorie 8c : USD 2 569 498,- pour les dépenses de fonctionnement des structures autres que le BCECO et le COPIREP. Il s'agit notamment de : ANAPI, CATE, URK, CVDMC, etc.

Catégorie 9 : Remboursement du PPF : 1 500 000 USD

La catégorie est exécutée à hauteur de USD 1 081 179,- soit 72 % de l'allocation.

Tableau : Utilisation du Crédit IDA 3815 par catégorie des dépenses au 31 décembre 2009

CAT	LIBELLE DE LA CATEGORIE	Allocation	réalisations	%
1	Dons au titre de la partie D du Projet	1997704	2366462	119
2	Indemnités des partants volontaires	40513578	40513578	100
3	Travaux	1997704	753306	37,71
4	Equipements	3513203	1358135	38,66
5	Services des Consultants et Audits	33754306	26721522	79,16
6	Formations et Séminaires	5924225	3266631	55,14
7	Mécanisme d'assurance	10126292	7138330	70,5
8	Frais de gestion	17979334	15483911	86,12
9	Remboursement du PPF	1500000	1081179	72

Graphique : Utilisation du Crédit IDA 3815 par catégorie des dépenses au 31 décembre 2009

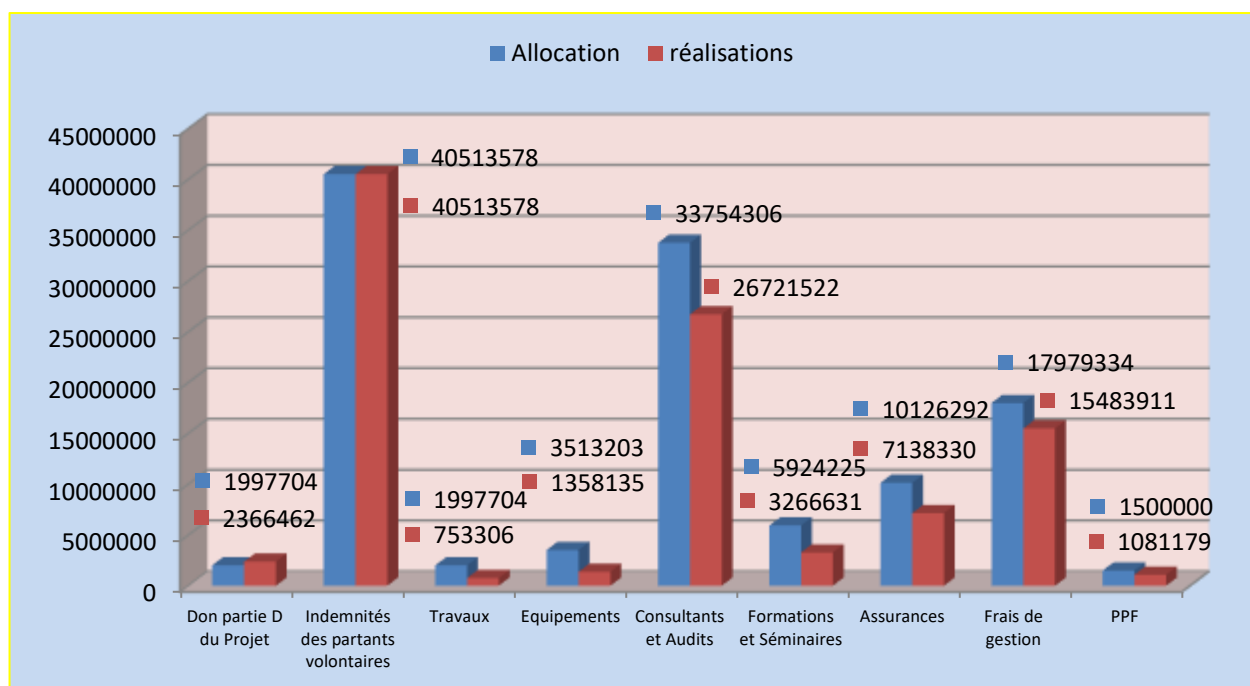
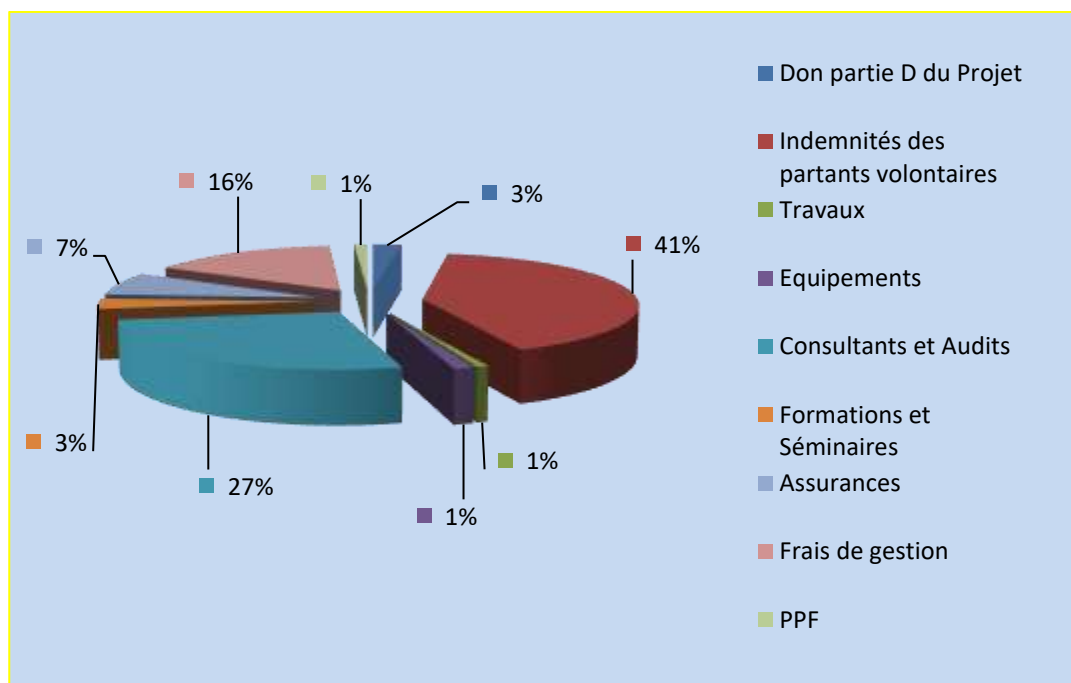


Diagramme : répartition en pourcentage des utilisations du Crédit IDA 3815 par catégorie des dépenses au 31 décembre 2009



b. Don H 3660

Catégorie 1 : Travaux, fournitures & consultants (USD 31 280 000,-)

Cette catégorie est exécutée à hauteur de USD 1 907 712,- soit 6,1 % de l'allocation.

Catégorie 2 : Contrat de micro finance (USD 7 500 000,-)

Aucune activité financée.

Catégorie 3 : Contrat de stabilisation (USD 6 000 000,-)

Cette catégorie est exécutée à hauteur de USD 1 949 714,- soit 32,5 % de l'allocation.

Catégorie 4 : Plan Social (USD 10 992 000,-)

Aucune activité financée. Les préalables à l'exécution des activités de cette catégorie sont en cours de réalisation.

Catégorie 5 : Gestion & administration du Projet (USD 2 593 000,-)

Cette catégorie est exécutée à hauteur de USD 20 253,- soit 0,78% Il s'agit exclusivement des frais bancaires liés à la gestion du compte désigné.

Tableau : Utilisation du Don H 3660 par catégorie des dépenses au 31 décembre 2009

CAT	LIBELLE DE LA CATEGORIE	Allocation	réalisations	%
1	Travaux, fournitures & consultants	31 280 000	1 907 712	6,1
2	Contrat de micro finance	7 500 000	0	0
3	Contrat de stabilisation	6 000 000	1 949 714	32,5
4	Plan Social	10 992 000	0	0
5	Gestion & administration du Projet	2 593 000	20 253	0,78

Graphique : Utilisation du Don H 3660 par catégorie des dépenses au 31 décembre 2009

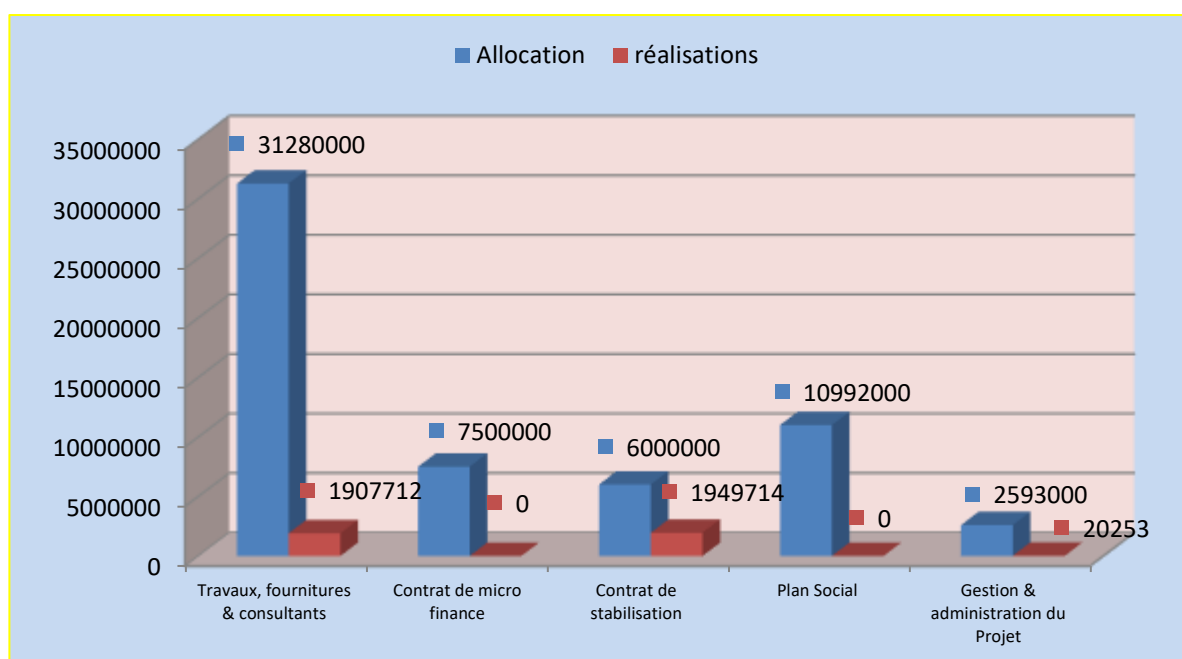
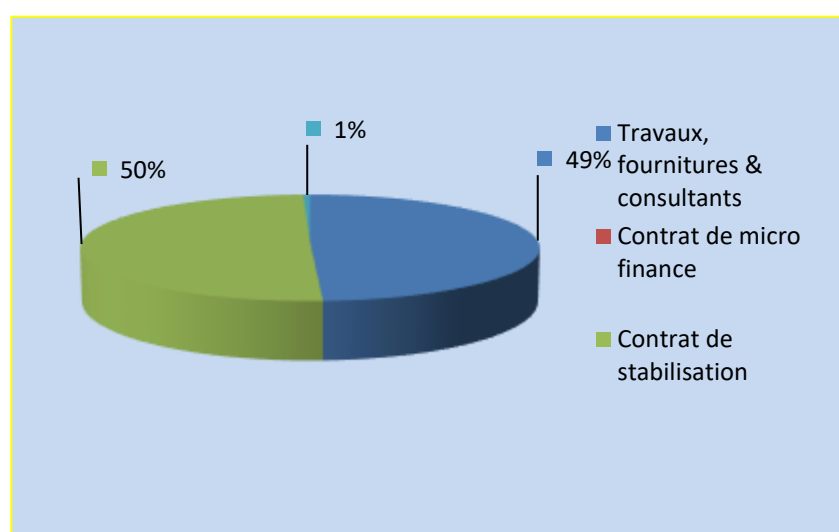


Diagramme : répartition en pourcentage des utilisations du Don H 3660 par catégorie des dépenses au 31 décembre 2009



3.3. La gestion des ressources humaines

S'appropriant les recommandations formulées par le cabinet Euro Phoenix relative à la restructuration et la réforme institutionnelle du COPIREP, un avis à manifestations d'intérêt a été lancé pour le recrutement des chargés de projets et un plan de formation adapté aux nouveaux défis a été élaboré.

Il convient de signaler que le processus de recrutement du personnel lancé en 2009 n'est pas encore achevé.

3.3.1. Evolution des effectifs

Au 31 décembre 2009, le COPIREP compte 34 agents. Par rapport à 2008, le mouvement du Personnel a été important. Trois agents ont démissionné, et quatre nouvelles unités ont été recrutées à savoir une attachée de communication, une secrétaire chargée des archives, une secrétaire du Secrétaire Exécutif Adjoint chargé de Projet et une Intendante. L'ancienne intendante a été promue au poste de caissière.

L'Assistante du Secrétaire Exécutif a été transférée à la Cellule de Passation des Marchés et la Secrétaire du Secrétaire Exécutif Adjoint/Juridique occupe par intérim le poste d'Assistante du Secrétaire Exécutif.

Suite à la démission du Responsable Administratif et Financier, l'Auditeur interne occupe par intérim ce poste. Le poste d'auditeur interne est assuré, toujours par intérim, par le chargé de suivi et évaluation.

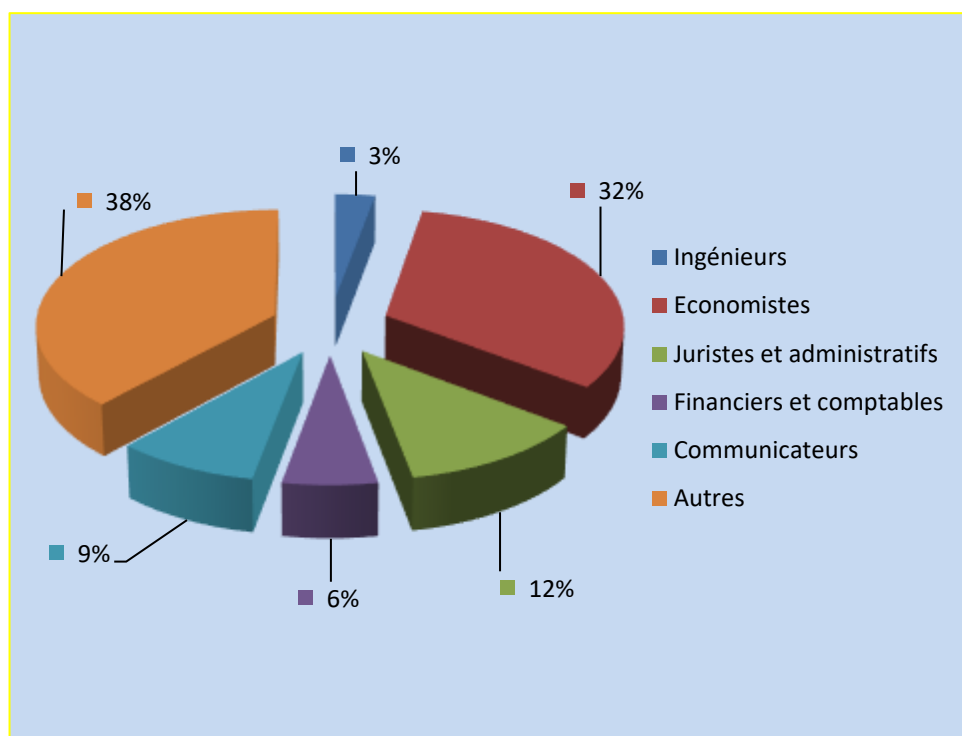
Comme pour les années précédentes, le COPIREP recourt aux services de consultants de courte durée pour assurer les intérim des agents en congé ou en mission de service.

Il importe de signaler l'évolution du nombre du personnel féminin au sein du COPIREP, 12 femmes sur un total de 34 agents soit 33% par rapport à 24% en 2008.

Tableau 29 : Evolution des effectifs par qualification

Catégories	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Ingénieurs	0	2	2	2	2	2	1
Economistes	3	8	11	11	11	12	11
Juristes et administratifs	2	4	4	5	5	4	4
Financiers et comptables	0	2	4	4	4	4	2
Communicateurs	2	2	2	2	2	2	3
Autres	6	9	12	9	9	9	13
Total des effectifs	11	27	35	33	33	33	34

Diagramme : Répartition en pourcentage des effectifs par qualification en 2009



Graphique : Evolution des effectifs par qualification de 2003 à 2009

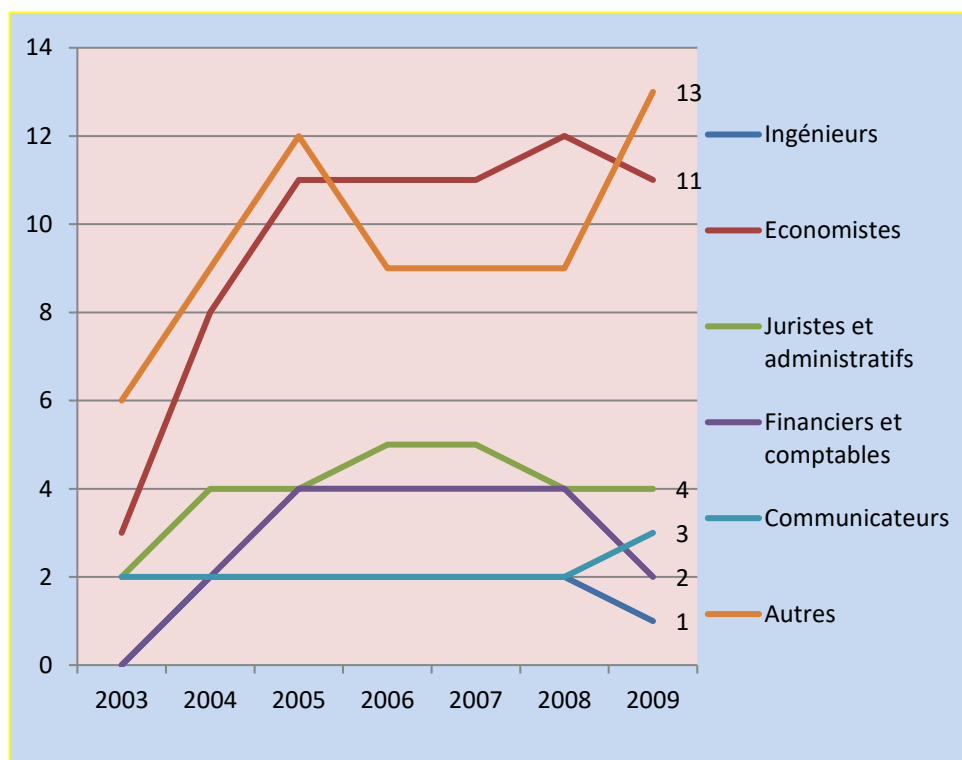
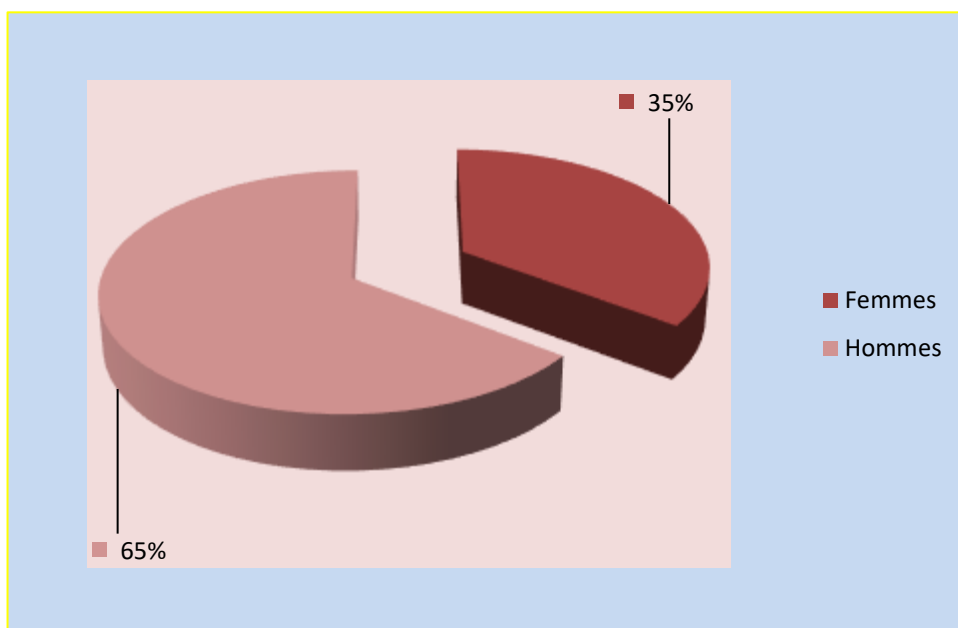


Tableau 30 : Evolution des effectifs par sexe de 2003 à 2009

Catégories	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Femmes	2	7	10	9	9	8	12
Hommes	9	20	25	24	24	25	22
Total des effectifs	11	27	35	33	33	33	34

Diagramme : Répartition en pourcentage des effectifs par sexe en 2009



Graphique : Evolution des effectifs par sexe de 2003 à 2009

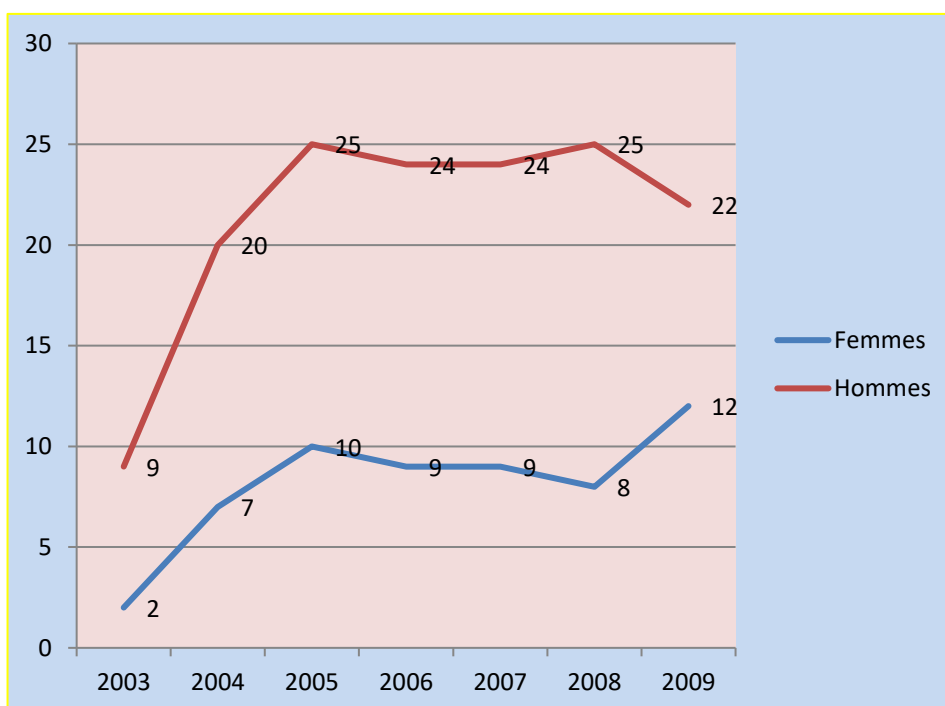
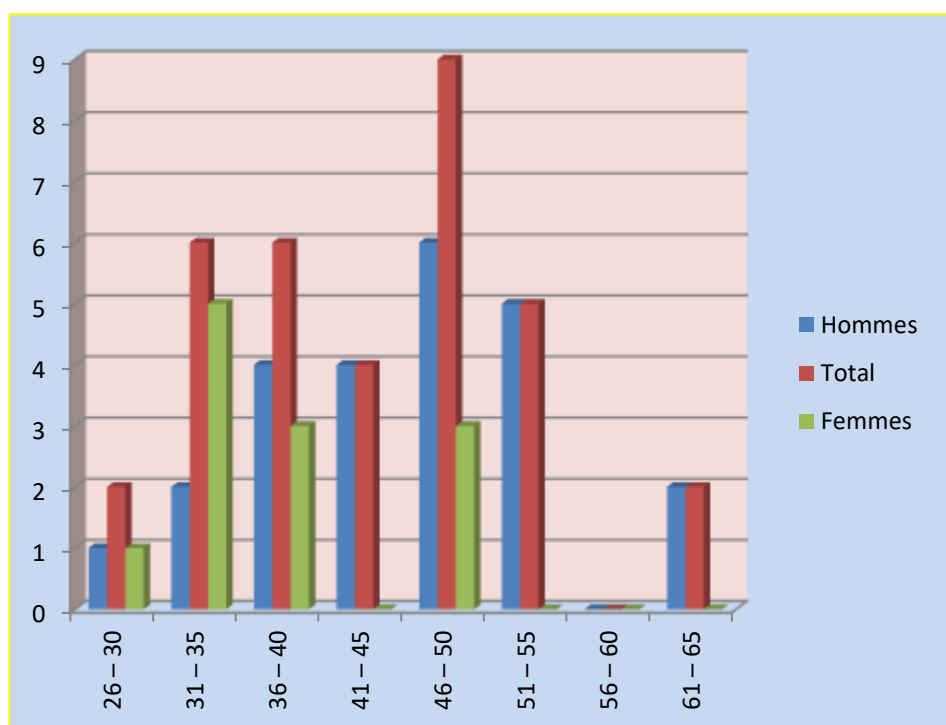


Tableau 31 : Répartition des effectifs par tranche d'âge en 2009

Tranches d'âge	Hommes	Femmes	Total
61 – 65	2	0	2
56 – 60	0	0	0
51 – 55	5	0	5
46 – 50	6	3	9
41 – 45	4	0	4
36 – 40	4	3	6
31 – 35	3	5	6
26 – 30	1	1	2
Total des effectifs	22	12	34

Graphique : Répartition des effectifs par tranche d'âge en 2009



3.3.2. Le renforcement des capacités

En 2009, dix-sept agents ont bénéficié de séminaires de formation aussi bien à Kinshasa qu'à l'étranger dans les domaines ci-après :

- Décaissement et Gestion Financière de projet
- Gestion axée sur les résultats : indicateurs de performance et de suivi-évaluation
- Gestion des contrats et des décaissements : Exécution des marchés
- Elaboration d'un plan de communication intégré
- Perfectionnement à l'évaluation d'une Entreprise
- Passation des Marchés : Fournitures et Consultants
- Management, la GAR et le suivi-évaluation des projets
- Montage juridique et négociation des contrats à l'International
- Microsoft Exchange Server 2007
- Gestion des stocks

Tableau : Répartition des actions de renforcement de capacités par service en 2009

Affectation des bénéficiaires	Nombre
Cellule des stratégies	5
Cellule de gestion et suivi des contrats	2
Cellule Administrative et Financière	4
Cellule de Passation des marchés	4
Cellule de Communication	1
Audit Interne	1
Total des bénéficiaires	17

Chapitre IV

Les Etats financiers

Section 1 : Etats financiers du crédit IDA 3815 DRC

Section 2 : Etats financiers du don H 3660 DRC

Chapitre V

Les perspectives en 2010

Tout au long de l'année 2009 et au vu des réalisations de l'année 2008, les activités du COPIREP se focaliseront sur quatre grands axes majeurs.

Le premier axe sera consacré au processus de transformation des entreprises publiques en sociétés commerciales et en établissements et cela à la suite de la publication, par le Premier Ministre en date du 24 avril 2009, de cinq décrets d'application des lois réformant le cadre juridique et institutionnel régissant les entreprises publiques promulguées en juillet 2008 par le Président de la République ;

Le deuxième axe de travail sera focalisé sur le suivi des missions de stabilisation mises en œuvre dans les entreprises suivantes :

- l'Office National des Transports, ONATRA, avec le concours de la firme franco-espagnole PROGOSA;
- la Société Nationale des Chemins de fer du Congo, SNCC, avec l'assistance technique de VECTURIS, une firme de droit belge ;
- la Régie des Voies Aériennes, RVA, avec le Groupement français ADPI/KPMG.
- la Gécamines où il s'agira de finaliser les travaux de réhabilitation et de modernisation des unités de traitement ainsi que des autres mesures retenues d'assainissement financier et d'ajustement des effectifs en vue de sa restructuration définitive.

Le troisième axes des activités du COPIREP en 2010 sera la poursuite et la finalisation des transactions amorcées en 2008 et se rapportant aux opérations suivantes :

- la cession partielle des actions de l'Etat congolais dans la Cimenterie Nationale, CINAT en sigle. Cette transaction permettra à l'Etat de s'adjoindre un partenaire privé expérimenté dans le secteur du ciment en vue de relancer les activités de la CINAT et faire face à la demande sans cesse croissante, notamment avec les travaux de reconstruction du pays dans le cadre de cinq chantiers ;
- la mise en œuvre d'un contrat de gestion à la REGIDESO ;

- la préparation de la mise en œuvre d'un contrat de gestion à la SNEL
- la sélection d'un partenaire privé qui sera chargé de relancer les activités de la Sidérurgie de Maluku, SOSIDER en sigle, dans le cadre d'un contrat de concession du type ROT
- la cession partielle des actions de l'Etat congolais, sous forme de « Tag along » à la suite du désir de désengagement intégral de son coactionnaire et équipementier chinois ZTE dans la société Congo Chine Télécoms, CCT en sigle.

Le quatrième et dernier axe des perspectives 2010 concerne la finalisation et à la production des stratégies de réforme des entreprises pour lesquelles les études sont fortement avancées.

Il s'agit notamment de la GECAMINES, de la Régie des Voies Maritimes (RVM), de l'Office Congolais des Postes et Télécommunications (OCPT) et de la Régie des Voies Fluviales (RVF).

Imprimé en RDC par :
Printed in DRC by :