



Rapport annuel 2013

Comité de Pilotage de la Réforme des Entreprises du Portefeuille de l'Etat
(Etablissement Public)

271, av. Lumpungu
Immeuble Flamboyant 1^{er} étage
Kinshasa – Gombe
République Démocratique du Congo
Tél. + 243 15 10 1000
Courriel : **copirep@copirep.org**
Site Web : **www.copirep.cd**



Son Excellence JOSEPH KABILA KABANGE
Président de la République Démocratique du Congo

TABLE DES MATIERES

Table des Matières.....	5
Message du Secrétaire Exécutif.....	9
Résumé analytique	13
Document.....	19
L'évaluation de la réforme	21
Chapitre 1 : Présentation du COPIREP	61
Section 1 : Historique et contexte de création	61
Section 2 : Les missions.....	62
2.1. L'amélioration du climat des affaires et des investissements.....	64
2.2. La réforme des entreprises publiques	63
2.3. Le désengagement de l'Etat.....	63
Section 3 : Organisation fonctionnelle du COPIREP.....	64
3.1. Les mutations organisationnelles successives	64
3.2. Composition du Secrétariat exécutif.....	64
3.3. Les cellules du COPIREP	65
Chapitre 2 : Les activités opérationnelles	69
1.2. L'appui à la facilitation de l'Intermédiation financière	69
Section 2 : La réforme des entreprises publiques	73
2.1. Secteur des Mines	73
2.2. Secteur des Finances	75
2.3. Secteur des Transports	76
2.4. Secteur des Postes et Télécommunications	79
2.5. Secteur de l'Energie	80
2.6. Dimension sociale de la réforme des entreprises publiques.....	86
Section 3 : Les opérations de désengagement	88
3.1. Vente d'actions de la Cimenterie nationale « CINAT »	88
Section 4 : La communication du Projet	88
Chapitre 3 : La gestion du projet.....	93
Section 1 : La passation des marchés.....	93
Tableau 4 : Part des firmes congolaises (exercice 2013).....	95
Section 2 : La gestion financière	95
2.1. Coûts historiques détaillés du Projet par composante	96
2.2. Coûts historiques détaillés du Projet par catégorie de dépenses.....	97
2.3. Exécution du Projet.....	99
Section 3 : La gestion des ressources humaines	109
3.1. Evolution des effectifs	109

**Message
du Secrétaire Exécutif**

Poursuivre l'effort, achever le travail



L'un des événements marquants de l'année 2013 est sans conteste la convocation et la tenue des concertations nationales ; un vrai coup de maître de Joseph Kabila Kabange, Président de la République Démocratique du Congo, dans la recherche de la cohésion nationale, un facteur essentiel du cheminement du pays vers son émergence.

Après l'état des lieux dressé par les participants à ce forum, le Chef de l'Etat préconise quelques mesures urgentes, notamment l'évaluation de la Réforme du Portefeuille de l'Etat et l'élaboration d'une nouvelle feuille de route devant amener

ce programme à la pleine atteinte de ses objectifs. Il s'agit de baliser l'avenir car l'heure n'est plus aux discussions du passé sur la nécessité de cette réforme : il faut aller résolument de l'avant pour achever le travail entamé.

Nos partenaires l'ont bien compris. Hier, la réforme n'avait pour seul soutien financier que la Banque mondiale par le biais du Projet de Compétitivité et Développement du Secteur Privé (PCDSP), qui du reste se clôture à fin juin 2014. La qualité et l'ampleur du travail abattu ont suscité beaucoup d'autres projets sectoriels, notamment le Projet d'alimentation d'eau potable en milieu urbain (PEMU), le Projet d'appui au secteur Minier (PROMINES), le Projet de Transport Multimodal (PTM), le Projet de marché d'électricité à la consommation domestique et à l'export (PMEDE), le Projet prioritaire de sécurité aérienne (PPSA), permettant ainsi à la RDC de mobiliser des centaines de millions de dollars.

Les résultats glanés à mi-chemin et les perspectives affichées ont attiré d'autres bailleurs de fonds tels que la Banque Africaine de Développement ou les coopérations allemande et britannique, pour consolider les bases posées grâce à la réforme et préparer cette relance économique entraînée par le secteur privé, avec le soutien de l'Etat dans les secteurs porteurs de croissance.

Pas de doute, le chef de l'Etat, en bon visionnaire, a vu juste. Le rôle du visionnaire, c'est justement de concevoir et de donner l'impulsion. La suite relève de la responsabilité d'autres structures de gestion de la République, notamment le Gouvernement, chargé de traduire en actes la vision d'avenir de la RDC.

Pour sa part, le COPIREP, à qui revient le travail technique de conception et de la mise en œuvre de la réforme du portefeuille, ne ménage aucun effort pour stimuler le potentiel de production et de rentabilité des entreprises du portefeuille de l'Etat pour leur permettre de mettre à la disposition de l'économie et de la communauté des infrastructures de base.

Dix années au service de la nation, en confrontation avec des experts de tous calibres et de tous les horizons, ont en effet permis au COPIREP de s'organiser en une structure éprouvée, dotée d'une expertise nationale multisectorielle pour une gestion efficiente de ce processus long et complexe.

Alex N'kusu Dongala Siya
Secrétaire Exécutif a.i.



Résumé analytique

Résumé analytique

Cent douze pages comprenant un message du secrétaire exécutif, un document sur l'évaluation de la réforme, ainsi que quatre grands chapitres constituent la monture du rapport annuel 2013.

Dans son message, le Secrétaire Exécutif qui parle de l'impérieuse nécessité de poursuivre l'effort consenti pour parachever la mission de réformer les entreprises publiques pour relancer l'économie.

Ce rapport annuel dans sa partie document, s'étale largement sur l'évaluation de la réforme en vue d'éclairer le lecteur sur les étapes franchies dans le cadre de la réforme des entreprises, depuis le lancement en 2008, jusqu'à ce jour.

Pendant la période précédant la réforme, le Portefeuille de l'Etat était constitué de 51 entreprises publiques ayant pour objectif de créer des richesses et des emplois ; d'offrir des services de meilleure qualité ; et de contribuer au budget de l'Etat.

Ces entreprises publiques qui occupaient près de 80 % de l'espace économique de la RDC, étaient caractérisées par une faible productivité, une pléthore, et un vieillissement du personnel, une insuffisance de matériels et équipements nécessaires à l'exploitation, un surendettement constituant le passif le plus lourd, et une mauvaise gestion de ressources, à tel point qu'au lieu d'être des unités créatrices des richesses et d'emplois comme initialement prévu, elles sont devenues une charge très lourde pour l'Etat-proprétaire.

D'où, l'incontournable et urgente nécessité de réformer les entreprises publiques et de créer une structure ayant pour vocation, de piloter la réforme.

Cette réforme initiée dans le but de redynamiser les entreprises du Portefeuille de l'Etat et d'accroître ainsi la contribution du secteur du portefeuille dans le budget de l'Etat, passe par quelques impératifs, notamment, la transformation des entreprises publiques en établissements publics et en sociétés commerciales (ONDE, SENAPI, DGDA, DGDP) ONC, RVF, OGEFREM, City train, ACP, RTNC, FPI, INSS...), la liquidation de certaines entreprises jugées improductives (CACAO CO, PALMECO, COTONCO, CSL, CSCO, OBMA) et la restructuration de quelques entreprises visant à obtenir une amélioration de leurs performances technique, opérationnelle et financière, par une réorganisation de leurs activités.

Pour mener à bien cette restructuration, le COPIREP, agence technique du gouvernement, a procédé par 3 étapes :

- Le diagnostic général de l'entreprise sur le plan organisationnel, technique, opérationnel et financier ;
- La définition et la mise en œuvre de la stratégie de restructuration de l'entreprise sur la base des résultats du diagnostic ;
- L'élaboration et la mise en œuvre d'un plan social d'accompagnement de la restructuration.

Les entreprises concernées par cette restructuration sont notamment la **GECAMINES**, la **REGIDESO**, la **SNEL**, la **SNCC**, la **SCTP**, la **RVA**, la **CVM**, la **SCPT** et la **SONAS**.

Dans son premier chapitre, l'accent est mis sur le contexte de création du COPIREP.

En abordant ce chapitre du rapport 2013, le lecteur peut se remémorer l'historique du COPIREP, l'agence-conseil du gouvernement congolais dans la réforme du portefeuille de l'Etat et établissement public chargé de la conduite du désengagement de l'Etat dans les entreprises du portefeuille.

Comme à chaque édition, ce chapitre rappelle le contexte de création du COPIREP et les mutations successives qu'il a subies, du « comité » de pilotage et agence d'exécution du PCDSP, jusqu'à l'établissement public, organe technique du désengagement du portefeuille de l'Etat qu'il est aujourd'hui.

Cette monographie présente également la structure organisationnelle du COPIREP et sa philosophie de fonctionnement.

La création du COPIREP est consécutive à la volonté du Gouvernement de la RDC de redresser la situation de l'économie nationale minée par les contre-performances des entreprises publiques qui évoluaient dans un contexte de monopole de fait.

La réflexion menée, dès 2000, avait abouti en 2002 à la création du Comité de Pilotage de la Réforme des Entreprises Publiques porté par la reprise de la coopération structurelle avec les institutions de Bretton Woods. La Banque Mondiale est le principal bailleur de fonds de cette politique à travers le Projet Compétitivité et Développement du Secteur Privé.

Le 24 avril 2009, le décret n°09/15 du 24 avril 2009, signé par le Premier ministre, a transformé le COPIREP en établissement public, en application de la loi n°08/008 du 7 juillet 2008 portant dispositions générales relatives au désengagement de l'Etat des entreprises du portefeuille, et lui a assigné le rôle principal d'organe technique du Gouvernement pour le désengagement de l'Etat.

Le deuxième chapitre du rapport annuel 2013 est consacré aux activités opérationnelles du COPIREP. Ces activités concernent essentiellement les deux composantes, à savoir, l'amélioration du climat des affaires et des investissements et la réforme des entreprises publiques.

Dans la composante amélioration du climat des affaires et des investissements, ce rapport parle des efforts poursuivis par le COPIREP dans le cadre d'appui à la Commission Nationale OHADA par la mise en place et la réalisation des activités de formation et de vulgarisation du droit OHADA, notamment au Bénin (Porto-Novo), et à Kinshasa.

Ce chapitre évoque également le financement par le COPIREP, de la réhabilitation des locaux, des équipements informatiques et des mobiliers ainsi que des ouvrages et Codes Verts « édition 2012 ».

A travers ce chapitre, l'accent est également mis sur l'appui du COPIREP au Ministère de la Justice dans l'installation des tribunaux de commerce, la réhabilitation, la construction des bâtiments et la fourniture des équipements en faveur de ces tribunaux.

Dans le même cadre, le COPIREP a lancé les travaux de construction du Tribunal de commerce de Kinshasa/Gombe et du Guichet Unique de création des entreprises dont l'inauguration est prévue en 2014.

La deuxième section du deuxième chapitre traite de la composante réforme des entreprises publiques, tout en présentant la réforme à travers les différents secteurs.

Pour le secteur des mines, le rapport annuel fait mention de la question du désengagement de l'Etat des entreprises structurantes, notamment, la Gécamines, et la MIBA.

Pour ce qui est du secteur des finances, le rapport évoque l'appui du COPIREP au Comité de pilotage pour l'amélioration du climat des affaires et des Investissements (CPCAI), l'appui au Projet des Zones Economiques Spéciales, ainsi que la participation à la commission de libéralisation du secteur des assurances.

Quant au secteur des transports, ce rapport parle de la poursuite des actions inscrites dans le cadre du Projet de Transport Multimodal (PTM) et la poursuite de la restructuration des entreprises du secteur des transports.

Pour le secteur des Postes et télécommunication, l'accent dans ce rapport annuel est mis sur l'appui du COPIREP au ministère des Postes, Nouvelles Technologies et Télécommunications dans la préparation et la mise en œuvre d'une politique sectorielle adaptée et dans le recrutement d'un conseiller backbone pour le Gouvernement.

La participation du COPIREP au Comité de pilotage de la révision du cadre légal et réglementaire des télécommunications et des TIC en RDC destinée à pallier les limites du cadre légal et réglementaire de ce secteur, a également été épinglée dans ce rapport.

Et pour ce qui est du secteur de l'énergie, ce rapport martèle sur l'intervention du COPIREP aux côtés du ministère de l'Energie pour l'élaboration de la politique nationale du secteur public de l'eau potable, ainsi qu'à la définition de la nouvelle stratégie de redressement des deux sociétés commerciales de ce secteur, la REGIDESO et la SNEL dont l'exécution devrait être assurée à travers deux instruments : un contrat de performance entre l'Etat et chacune de deux entreprises précitées, et un contrat de services avec un opérateur privé spécialisé.

La troisième section est consacrée aux opérations de désengagement, notamment, la vente des actions de la cimenterie nationale CINAT.

La quatrième section qui aborde la question de la communication du projet, retrace les activités liées à la communication interne grâce à la veille informationnelle, aux relations publiques à travers l'orientation des chercheurs des universités et la participation à des journées portes ouvertes ; aux relations avec la presse, à travers la presse écrite et l'audiovisuel, aux supports de communications, notamment la lettre mensuelle d'information du COPIREP et son site, ainsi qu'aux événements, séminaires et ateliers organisés par le COPIREP durant l'année 2012.

Le troisième chapitre qui porte sur la gestion du projet se subdivise en 3 sections.

La première section rend compte des activités de passation de marchés.

En 2013, le COPIREP a continué à exécuter des opérations de passation des marchés dans le cadre du projet PCDSP et des volets réformes des projets PMEDE et PEMU.

Le processus de Passation de Marchés a permis, depuis la création de la Cellule de Passation des Marchés du COPIREP, d'aboutir à l'établissement de **1.217** contrats et avenants d'une valeur cumulée de **114.772.120,4 USD**.

Document

L'évaluation
de la réforme

Document

La réforme du portefeuille de l'Etat : Réalisations et perspectives

1. Etat de la question

1.1. Présentation du Portefeuille de l'Etat

1. Avant la réforme de 2008, le Portefeuille de l'Etat était constitué de 51 entreprises publiques et de ses participations (majoritaires ou minoritaires) dans des sociétés d'économie mixte.
2. Les entreprises publiques avaient été créées dans un triple objectif :
 - i. créer des richesses et des emplois ;
 - ii. offrir des services de meilleure qualité à des prix accessibles pour les populations ;
 - iii. contribuer au budget de l'Etat.
3. Ces entreprises publiques dominent la structure économique du pays et sont souvent prestataires exclusives des services. Elles occupent près de 80 % de l'espace économique de la RDC. A ce titre, leur déliquescence a entraîné de facto celle de l'économie dans son ensemble.
4. De manière générale, les entreprises du portefeuille de l'Etat se caractérisent par une faible productivité, une mégestion manifeste, des services de qualité médiocre rendus à la communauté, un outil de production vétuste et obsolète. Au lieu d'être des unités créatrices des richesses et d'emplois, elles sont devenues une charge très lourde pour l'Etat-proprétaire.
5. Plusieurs études menées dans le cadre de ces entreprises ont conclu à leur inefficacité et leur manque de compétitivité.
6. Sur le plan administratif et organisationnel, ces entreprises se caractérisent par :
 - la pléthore et le vieillissement du personnel ;
 - les structures organiques inadaptées ;
 - le manque ou absence de personnel qualifié ;
 - les charges du personnel très élevées ;
 - le taux de productivité très faible.
7. Sur le plan technique :
 - le manque ou l'insuffisance de matériels et équipements nécessaires à l'exploitation ;
 - l'obsolescence des matériels ou équipements ;
 - l'absence de politique de maintenance et de renouvellement de l'outil de production.
8. Sur le plan opérationnel, les entreprises du portefeuille de l'Etat sont caractérisés par :
 - la mauvaise qualité des services rendus ;
 - une faible production ;
 - une gouvernance inefficace.
9. Sur le plan financier, les entreprises du portefeuille de l'Etat sont :
 - déficitaires ;
 - surendettées avec une dette sociale qui constitue le passif le plus lourd ;
 - en cessation de paiement.

1.2. Nécessité de réformer les entreprises publiques

10. Le constat de déliquescence fait ci-haut a conclu à la nécessité et à l'urgence de réformer le secteur des entreprises publiques.

Objectifs de la réforme

11. La réforme des entreprises publiques poursuit deux objectifs principaux, à savoir :
- 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 ;
 - alléger la charge du Trésor public et accroître la contribution du secteur du portefeuille dans le budget de l'Etat.

Principes et stratégies

12. Pour atteindre ces objectifs, il a été défini certains principes de base pour la relance de l'économie nationale. Il s'agit de :
- rôle de production et de création de richesses, confié au secteur privé, vecteur par excellence de la croissance ;
 - appui à l'initiative privée dans les secteurs porteurs de croissance ;
 - désengagement progressif de l'Etat du secteur marchand ;
 - renforcement du rôle normatif et régulateur de l'Etat.
13. A cet effet, des orientations stratégiques ci-après ont été fixées :
- la modernisation du cadre juridique et institutionnel, à cause des faiblesses de la Loi n° 78/002 du 06 janvier 1978 régissant les entreprises publiques ;
 - les réformes sectorielles dans une vision de libéralisation, notamment dans les cinq secteurs porteurs de l'économie (Mines, Transport, Energie, Télécommunications et Finances), et la mise en place des cadres régulateurs ;
 - la restructuration des entreprises publiques au cas par cas avec un accent particulier sur le volet social ;
 - la réforme du Conseil Supérieur du Portefeuille (CSP) pour la gestion des participations de l'Etat.

Résultats attendus

14. Les résultats attendus de cette réforme sont les suivants :
- l'assainissement du Portefeuille de l'Etat (particulièrement le secteur des entreprises publiques) ;
 - l'amélioration de l'organisation de la gestion du Portefeuille de l'Etat ;
 - l'amélioration de la qualité des biens et services rendus par les entreprises publiques ;
 - le renforcement de la compétitivité de ces entreprises publiques, notamment par l'amélioration de la gouvernance.

Création du COPIREP

15. Pour mener à bien la mission de réforme, il a été créé au mois d'octobre 2002, sous la forme d'un service public, un organe technique : le Comité de Pilotage de la Réforme des Entreprises Publiques « COPIREP ».

Le COPIREP a par la suite été transformé en établissement public par le décret n° 09/15 du 24 avril 2009 sous la dénomination de Comité de Pilotage de la réforme des entreprises du Portefeuille de l'Etat placé sous la tutelle du Ministère du Portefeuille.

16. Il est un organe technique qui a pour mission de mener les études sur les entreprises du Portefeuille de l'Etat et de proposer au Gouvernement les stratégies de réforme appropriées et de désengagement de l'Etat. Il assure également la mise en œuvre de ces stratégies après leur approbation par le Gouvernement.

2. Evaluation de la réforme : Réalisations à ce jour

17. La réforme des entreprises publiques est un processus dynamique et long compte tenu du degré de déliquescence de ces dernières et des résultats escomptés. Tous ces résultats ne pourraient se réaliser pleinement qu'à l'issue dudit processus. Toutefois à ce stade, une évaluation de ladite réforme peut se faire à ce stade, en considérant les réalisations à ce jour par rapport aux axes stratégiques fixés ci-haut.

2.1. Modernisation du cadre juridique et institutionnel des entreprises publiques

18. La modernisation du cadre juridique et institutionnel qui régissait les entreprises publiques a été rendue nécessaire suite aux faiblesses de la Loi n° 78-002 du 06 janvier 1978. Les principales critiques formulées à l'égard de ladite loi sont les suivantes :

- cette loi ne définissait pas juridiquement l'entreprise publique mais indiquait certains critères légaux pouvant permettre de l'identifier. Dans cette énumération, sont mêlées aussi bien les entreprises publiques à vocation industrielles ou commerciales, donc devant réaliser des bénéfices que celles qui ont des mandats sociaux, culturels, sanitaires, scientifiques ou techniques et qui sont, en réalité, des prolongements de l'administration publique ;
- un certain nombre de dispositions de base, comme les conditions de création ou de dissolution des entreprises publiques, n'étaient pas définies ;
- aucune disposition n'est prévue en cas de perte des capitaux propres. La conséquence est que nombre d'entreprises continuent de fonctionner alors que leur fonds de dotation ou leur capital est négatif ;
- le principe de l'autonomie financière n'apparaissait pas explicitement dans le texte. Cette loi renfermait une organisation confuse et concurrentielle du pouvoir de tutelle qui entraînait la paralysie des entreprises publiques ;
- la loi ne clarifiait pas l'étendue des pouvoirs assignés au Président du conseil d'administration et à l'animateur du comité de gestion ce qui entraîne souvent des conflits de compétence.

19. Cette loi de 1978 était donc inadaptée à l'évolution économique, au principe de transparence, de bonne gouvernance des entreprises publiques et à la nécessité d'une gestion souple et moderne.

20. Le nouveau cadre juridique proposé vise deux objectifs. Il s'agit de :
- disposer d'un cadre juridique qui puisse permettre de rapprocher le fonctionnement des entreprises publiques, en particulier celles qui évoluent dans la sphère marchande, de celles des entreprises du secteur privé et de responsabiliser leurs mandataires sur des objectifs opérationnels à atteindre ;
 - disposer d'un texte pour les besoins éventuels du désengagement des entreprises de l'Etat du secteur marchand.
21. Au mois de juillet 2008, quatre lois, qui constituent l'acte fondateur de la réforme des entreprises publiques, ont été promulguées par le Président de la République. Il s'agit des lois suivantes :
- 08/007 du 07 juillet 2008 portant dispositions générales relative à la transformation des entreprises publiques ;
 - 08/008 du 07 juillet 2008 portant dispositions générales relatives au désengagement de l'Etat des entreprises publiques ;
 - 08/009 du 07 juillet 2008 portant dispositions générales applicables aux établissements publics ;
 - 08/010 du 07 juillet 2008 fixant les règles relatives à l'organisation et à la gestion du Portefeuille de l'Etat.
22. En application de ces lois, le Premier Ministre a pris le 24 avril 2009 et le 07 juin 2011 six décrets d'application qui constituent les facteurs déclencheurs de la réforme des entreprises publiques. Il s'agit des décrets suivants :
- 09/11 du 24 avril 2009 portant mesures transitoires relatives à la transformation des entreprises publiques ;
 - 09/12 du 24 avril 2009 portant établissement de la liste des entreprises publiques transformées en sociétés commerciales, établissements publics et services publics ;
 - 09/13 du 24 avril 2009 portant dissolution et liquidation de 6 entreprises publiques ;
 - 09/14 du 24 avril 2009 portant création, organisation et fonctionnement d'un établissement public dénommé « Fonds spécial du Portefeuille » ;
 - 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 » ;
 - 011/28 du 07 juin 2011 portant transformation du Centre d'expertise, d'évaluation et de certification des substances minérales précieuses et semi-précieuses (CEEC) en établissement public.
23. Les textes ci-dessus constituent le nouveau cadre juridique et institutionnel régissant les entreprises publiques.
24. Sur les 51 entreprises publiques, 20 ont ainsi été transformées en sociétés commerciales, 21 en établissements publics, 4 en services publics et 6 ont été liquidées.

2.2. Transformation des entreprises publiques

25. Sur base des Décrets n°09/12 du 24 avril 2009 portant établissement de la liste des entreprises publiques transformées en sociétés commerciales, établissements publics et services publics et n° 09/13 portant dissolution et liquidation de quelques entreprises publiques, il a été utile de transformer chaque entreprise publique suivant sa nature juridique.

Entreprises liquidées

26. Six entreprises ont été liquidées. Il s'agit de :

- Cacaoyer de Bulu (CACAO CO)
- Palmeraie de Gosuma (PALME CO)
- Cotonnière du Congo (COTON CO)
- Complexe sucrier de Lotokila (CSL)
- Caisse de Stabilisation Cotonnière (CSCO)
- Office des Biens Mal acquis (OBMA)

Entreprises transformées en services publics

27. Cinq entreprises ont été transformées en services publics. Il s'agit de :

- Office Nationale de Développement de l'Elevage (ONDE) ;
- Service National d'Approvisionnement et d'Imprimerie (SENAPI) ;
- Direction Générale des Douanes et Accises (DGDA) ;
- Direction Générale de la Dette Publique (DGDP).

Entreprises transformées en établissements publics

28. La transformation des entreprises publiques en établissements publics est achevée. Pour chacun des 21 établissements publics le Décret fixant les nouveaux statuts a été pris. Ces statuts sont repris dans le numéro spécial du Journal Officiel du 10 décembre 2009.

29. Ces entreprises sont les suivantes :

- Office National du Café (ONC) ;
- Régie des Voies Fluviales (RVF) ;
- Office de Gestion du Fret Multimodal (OGEFREM) ;
- City train ;
- Agence Congolaise de Presse (ACP) ;
- Radiotélévision Nationale Congolaise (RTNC) ;
- Fonds de Promotion de l'Industrie (FPI) ;
- Institut National de Sécurité Sociale (INSS) ;
- Office des Routes ;
- Office des Voiries et Drainages (OVD) ;
- Office National du Tourisme (ONT) ;
- Office des Petites et Moyennes Entreprise du Congo (OPEC) ;
- FIKIN ;
- Office Congolais de Contrôle (OCC) ;
- Institut National de Statistiques (INS) ;

- INERA ;
- Institut Congolais de Conservation de la Nature (ICCN) ;
- Institut des Jardins Zoologiques et Botaniques du Congo (IJZBC) ;
- Institut des Musées Nationaux du Congo (IMNC) ;
- Institut National de Préparation Professionnelle (INPP) ;
- Centre d'Expertise, d'Evaluation et de Certification des substances minérales précieuses et semi-précieuses (CEEC).

30. Les établissements publics jouissent d'une personnalité juridique et d'une autonomie de gestion. Cette autonomie de gestion s'exerce à travers leurs organes statutaires que sont le Conseil d'Administration, la Direction Générale et les Commissaires aux Comptes.
31. La loi fixe les limites des pouvoirs de tutelle. Ceux-ci ne s'exercent qu'à travers les approbations et les autorisations.

S'agissant des entreprises publiques

32. Le processus de transformation des entreprises publiques en sociétés commerciales comprend deux phases : la phase juridique et celle financière et comptable.
33. La phase juridique concerne la rédaction des statuts et leur adoption par l'Assemblée Générale des actionnaires, l'inscription de la nouvelle société au Nouveau Registre de Commerce et la publication des statuts au Journal Officiel.
34. Les 20 entreprises transformées en sociétés commerciales ont adopté leurs nouveaux statuts après fixation pour chacune d'un capital social minimum provisoire. Lesdits statuts ont été publiés le 29 décembre 2010 au Journal Officiel. Ces capitaux sociaux minima provisoires étaient les suivants :

Entreprises	Capital social minimum provisoire en CDF
COHYDRO	41 508 727 069,10
CVM	137 467 003 586,00
GECAMINES	406 192 500 000,00
SODIMICO	153 450 500 000,00
SCMK-Mn	19 858 300 000,00
SCTP	554 730 000 000,00
SNCC	189 420 000 000,00
LAC	13 946 370 928,11
LMC	10 836 000 000,00
REGIDESO	596 454 223 885,00
RVA	339 986 315 940,57
SCPT	5 212 755 970,50
SONAS	72 376 112 232,89
SOKIMO	69 052 725 000,00
SNEL	2 853 206 684 344,26
SOSIDER	27 509 928 857,40
CFUF	1,00
SOCIDEX	1 240 190 342,42
KARAVIA	18 027 479 764,30
CADECO	8 937 472 167,22

35. La phase financière et comptable concerne la fixation du capital social définitif de l'entreprise transformée et l'établissement du bilan d'ouverture de ces nouvelles sociétés. La détermination du capital social implique l'inventaire du patrimoine, l'inventaire du passif, l'assainissement des comptes, notamment à travers la prise en compte de la question des dettes croisées (entre entreprises, entre entreprises et Etat) et de la problématique du passif non assurable.
36. En ce qui concerne particulièrement la problématique du passif non assurable, le Décret n° 12/031 du 02 octobre 2012 fixant les règles de reprise par l'Etat des passifs non assurables des entreprises publiques transformées en sociétés commerciales a été pris par le Premier Ministre. Ce Décret indique les modalités de traitement de chaque catégorie de dette.
37. Un séminaire-atelier organisé du 19 au 22 décembre 2012 a permis d'informer et de sensibiliser les gestionnaires des entreprises publiques transformées sur la portée exacte et la teneur dudit Décret. Au cours de ce séminaire-atelier, les entreprises ont été fixées sur le traitement comptable de chaque opération relative aux passifs devant être pris en charge par l'Etat.
38. Par ailleurs, une commission ad hoc a été mise en place en vue de l'arbitrage, de la réconciliation des comptes et de la compensation des dettes et créances croisées entre les entreprises publiques transformées. Les travaux de cette commission ont permis de déterminer pour chaque entreprise et ce après réconciliation des comptes et compensation, le niveau de ses dettes et créances vis-à-vis des autres entreprises du Portefeuille de l'Etat. Ces montants ont été intégrés dans le travail réalisé lors du séminaire-atelier. Ceci a permis de déterminer le niveau global et détaillé pour chaque entreprise de son passif non assurable.
39. Après consolidation, la situation de chaque entreprise lui a été transmise, pour leur permettre de prendre des dispositions utiles à la sortie de ces passifs de leurs états financiers, conformément au Décret y relatif et sur base des procès-verbaux signés par elles à cet effet.
40. La situation globale de ces passifs non assurables se présente comme suit :

Entreprises	Montant en CDF	Equivalent USD
COHYDRO	16 536 347 970,68	18 155 433,16
CVM	23 144 793 344,51	25 410 915,96
GECAMINES	1 089 113 592 196,73	1 195 749 452,17
SODIMICO	68 471 534 945,16	75 175 629,97
SCMK-Mn	2 796 791 305,15	3 070 627,06
SCTP	373 495 849 376,14	410 065 084,56
SNCC	468 997 530 433,92	514 917 400,81
LAC	17 859 559 810,48	19 608 201,58
LMC	44 710 658 896,84	49 088 310,22
REGIDESO	391 434 983 075,06	429 760 651,16
RVA	38 222 528 560,55	41 964 922,59
SCPT	159 934 132 420,01	175 593 393,19
SONAS	4 567 848 200,42	5 015 089,36
SOKIMO	43 978 653 212,29	48 284 633,36
SNEL	445 314 187 886,51	488 915 205,93
CADECO	3 431 813 450,21	3 767 824,66
Total	3 192 010 805 084,66	3 504 542 775,74

41. Les règles de reprise par l'Etat des passifs non assurables des entreprises publiques transformées en sociétés commerciales ont été fixées par le Décret n° 12/031 du 02 octobre 2012. Les mesures d'application dudit Décret ont été précisées par l'Arrêté interministériel n° 005/CAB/MIN/BUDGET/2013, n° 003/CAB/MIN/PORTEFEUILLE/2013, et n° 786/CAB/MIN/FINANCES/2013 du 16 avril 2013.
42. Pour aider ces entreprises à inventorier et évaluer leurs actifs, ainsi que le cas échéant à passer les écritures de traitement comptable des passifs non assurables, le Gouvernement les a appuyé par l'accompagnement de consultants internationaux (financement Banque Mondiale) et du CPCC (financement du Gouvernement).
43. A ce jour le bilan de la phase financière et comptable se présente comme suit :

Entreprise	Capital social en CDF	Equivalent USD
GECAMINES	2 401 509 016 694,00	2 660 488 408,00
CVM	61 123 323 132,00	67 107 950,00
COHYDRO	69 148 954 778,98	75 987 862,39
LMC	16 474 969 882,11	18 088 046,00
SOKIMO	111 440 217 298,18	122 351 526,42
SCMK-Mn	40 459 339,00	44 105 944,00
SODIMICO	523 765 052 963,00	581 961 170,00
SONAS	43 162 748 671,78	47 163 640,00
SCPT	70 688 103 364,00	77 518 864,00
CADECO	5 914 701,00	6 447 794,00
SNCC	Pas encore déterminé	Pas encore déterminé
SCTP	Pas encore déterminé	Pas encore déterminé
RVA	Pas encore déterminé	Pas encore déterminé
SNEL	Pas encore déterminé	Pas encore déterminé
REGIDESO	Pas encore déterminé	Pas encore déterminé

44. Il convient de noter ce qui suit :

- La GECAMINES a complètement bouclé sa transformation. Ont ainsi été réalisés : la prise d'inventaire, la valorisation des actifs, la fixation du capital social, l'établissement du bilan de clôture en tant qu'entreprise publique, et d'ouverture en qualité de SARL. Ce processus a été validé par l'Ordonnance n° 12/035 du 09 novembre 2012.
- Neuf (9) entreprises, à savoir : CVM, COHYDRO, LMC, SOKIMO, SCMK-Mn, SODIMICO, SONAS, CADECO, SCPT ont réalisé la prise d'inventaire, la valorisation des actifs et la fixation du capital social. Il leur reste à faire valider leur bilan d'ouverture par leurs Assemblées Générales respectives que devrait convoquer l'Etat-actionnaire.
- Cinq entreprises publiques structurantes n'ont pas encore achevé leur transformation économique. Leur situation se présente comme suit :

Entreprise	Etude sur la détermination du régime juridique des actifs	Inventaire et valorisation du patrimoine	Assainissement des comptes	Détermination Capital social	Bilan d'ouverture
SNCC	Réalisé	Réalisé	En cours	En cours	Non réalisé
SCTP	Non réalisé	Non réalisé	Non réalisé	Non réalisé	Non réalisé
RVA	Non réalisé	Réalisé	En cours	Non réalisé	Non réalisé
REGIDESO	Réalisé	Non réalisé	Réalisé	Non réalisé	Non réalisé
SNEL	Réalisé	Réalisé	Réalisé	Non réalisé	Non réalisé

En ce qui concerne la SNCC, le niveau global de son passif non assurable lui a été transmis, ainsi que les soldes après réconciliation de comptes dans le cadre des dettes et créances croisées. Il reste à l'entreprise à effectuer les opérations comptables nécessaires y relatives pour assainir le bilan et fixer le capital social définitif.

En ce qui concerne la SCTP, les premiers travaux des dues diligences économiques et financiers ont été réalisés avec le concours d'un consultant international recruté par le COPIREP. Le rapport n'a pas pu être finalisé faute d'un inventaire du patrimoine réalisé par l'entreprise. Aussi, le COPIREP a dû élaborer des termes de référence pour le recrutement d'un autre consultant qui sera chargé de la prise d'inventaire, de l'évaluation du patrimoine, de l'assainissement financier et de la détermination du régime de propriété du patrimoine. Ces travaux permettront d'élaborer les bilans de clôture et d'ouverture de la SCTP, et de finaliser leur transformation économique, avant fin juin 2014.

S'agissant de la RVA, les travaux de prise d'inventaire et de valorisation du patrimoine ont été réalisés, avec le concours du Conseil Supérieur du Portefeuille. Le COPIREP a ensuite élaboré des termes de référence pour le recrutement d'un consultant qui sera chargé de la certification desdits inventaires, de la valorisation du patrimoine, de l'assainissement financier et de la détermination du régime de propriété du patrimoine. Ces travaux permettront d'élaborer les bilans de clôture et d'ouverture de la RVA avant fin juin 2014.

La transformation de la REGIDESO en société commerciale est en voie d'achèvement.

L'action la plus importante qui reste à finaliser est l'inventaire valorisé du patrimoine de la REGIDESO attribué à STRONG NKV et qui devra être achevé le 30 juin 2014.

En ce qui concerne la SNEL, le bilan de clôture est attendu de l'auditeur externe PricewaterhouseCoopers. Ce bilan, après validation, permettra de finaliser son processus de transformation en société commerciale.

45. Cinq entreprises n'ont pas été accompagnées pour les raisons ci-après :

- LAC : le Gouvernement a décidé de dissoudre cette société, et de créer à la place une nouvelle société aérienne. Pour ce faire, il a été décidé qu'un audit détaillé des LAC soit mené, aux fins d'identifier son patrimoine et de procéder à sa liquidation.
- SOSIDER : l'entreprise a été mise en concession.
- Hôtel Karavia : l'entreprise a été mise en concession.

- SOCIDEX : elle dépend directement du Ministère de la Défense Nationale.
- CFUF : en cessation d'activités.

2.3. Restructuration des entreprises publiques

46. La transformation des entreprises publiques en sociétés commerciales n'est pas une fin en soi, mais la conséquence du nouveau cadre juridique auquel il fallait se conformer.
47. Pour atteindre les résultats escomptés de la réforme, notamment, l'amélioration de la qualité des biens et services rendus par les entreprises publiques, et le renforcement de la compétitivité de ces entreprises publiques, force est de restructurer chaque entreprise publique.
48. La restructuration des entreprises publiques vise l'amélioration de leurs performances technique, opérationnelle et financière notamment par une réorganisation de leurs activités.
49. La démarche suivie par le COPIREP comprend 3 étapes de base :
 - Le diagnostic général de l'entreprise sur le plan organisationnel, technique, opérationnel et financier ;
 - La définition et la mise en œuvre de la stratégie de restructuration de l'entreprise sur la base des résultats du diagnostic ;
 - L'élaboration et la mise en œuvre d'un plan social d'accompagnement de la restructuration.
50. Les entreprises cibles qui ont en priorité fait l'objet d'études de restructuration par le COPIREP sont celles qui opèrent dans les secteurs qui ont des effets d'entraînement importants sur l'économie en termes de contribution au Produit Intérieur Brut, aux Finances Publiques, aux ressources extérieures et à l'emploi d'une part et ceux qui favorisent la connexion des différents secteurs de l'économie, d'autre part. Ces secteurs sont les télécommunications, l'énergie, les mines, les transports et les finances.
51. Les premières études du COPIREP ont ainsi concerné les entreprises suivantes :

Entreprises	Secteurs
GECAMINES	Mines
REGIDESO	Energie
SNEL	Energie
SNCC	Transport
SCTP	Transport
RVA	Transport
CVM	Transport
SCPT	Télécommunications
SONAS	Finances

GECAMINES

52. La chute dramatique de la production de la GECAMINES, amorcée en 1989, a conduit la société pratiquement à l'arrêt en 2004.
53. Pour faire face à cette situation, le COPIREP, sur instruction du Gouvernement, a mené, avec l'appui des consultants internationaux, les études ci-après :
 - *Diagnostic de la GECAMINES (2002) ;*
 - *Evaluation juridique des accords de partenariats (2003) ;*
 - *Evaluation financière des accords de partenariats (2005) ;*

- *Diagnostic de la GECAMINES réalisé par la firme française SOFRECO dans le cadre d'une mission de stabilisation (2006) ;*
- *Plan de stabilisation des activités industrielles de la GECAMINES par SOFRECO (2006-2008) ;*
- *Stratégie définitive de désengagement de l'Etat et/ou de transformation de la GECAMINES (2008-2009) ;*
- *Réflexion/Conseil sur la restructuration et la gestion financière de la GECAMINES (2009).*

54. Ces études ont formulé un certain nombre de recommandations notamment la rationalisation des effectifs pour les faire correspondre au niveau réel d'activités de l'entreprise et une mission de stabilisation des activités industrielles pour stopper la dégradation.
55. En ce qui concerne la réduction des effectifs, un plan social a été mis en œuvre en 2002 et a permis la réduction des effectifs des agents de 23 730 à 13 076.
56. La mission de stabilisation avait pour objectif de stabiliser les activités industrielles de la GECAMINES, d'assainir la gestion courante de cette société et de définir un plan d'urgence pour le redémarrage rapide de la production en proposant un plan définitif de sa restructuration.
57. La mission de stabilisation, démarrée le 18 janvier 2006, confiée au Groupement SOFRECO-JT Boyd, a pris fin en 2008.
58. Les résultats de ladite mission sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Libellé	2006	2007	2008
Production tCu	24.202	23.030	26.051
Production tCo	750	389	690
Production tZn	12.837	11.925	13.523
Chiffre d'affaires (000 US\$)	270.886	355.199	363.911
Dépenses d'exploitation (000 US\$)	147.432	212.756	296.512
Autres dépenses (000 US\$)	51.276	137.836	84.406
Total dépenses	198.708	350.593	380.917
Différence encaiss-dép. (000 US\$)	72.178	4.606	-17.006
Taux de recouvrement (%)	75	85	92

59. Globalement, les résultats obtenus à l'échéance de la mission de stabilisation sont :
- une tendance haussière du niveau de la production ;
 - 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 interne.
60. A son expiration, la mission de stabilisation n'a pas été renouvelée.
61. Après cette mission de stabilisation, en 2009, la production du cuivre a baissé de 46% et celle du cobalt de 37%. Par ailleurs, les encaissements ont chuté de 48,70%.

62. Le COPIREP a dressé le diagnostic de la GECAMINES pour la période allant de 2005 à 2010 sur base duquel il a proposé les options stratégiques de sa restructuration. Ce diagnostic a conclu à ce qui suit :

a. Au plan organisationnel

- structure organique inadaptée ;
- pléthore et vieillissement du personnel ;
- taux d'encadrement est trop élevé (1 pour 5 au lieu de 1 pour 10) ;
- dette sociale élevée ;
- acquisition d'un nouveau système informatique moderne ;
- fonctionnement de l'audit interne et contrôle de gestion handicapés par les difficultés que connaît la société.

b. Au plan technique

- cession de 28 titres sur 122 dont les réserves étaient plus au-moins connues qu'elle détenait ;
- exploitation réduite à deux mines (Kanfunda et Kilamusendu) ;
- réserves connues étaient estimées à 1.000.000 t Cu et 10.000t de Clt contre respectivement de 31.600.000t et 1.200.000t en 1990 ;
- engins d'exploration et installations de production étaient vétustes et obsolètes.

c. Au plan opérationnel

- chute drastique de la production depuis 1989 avec stabilisation et légère reprise entre 2006 et 2008 pendant la mission de stabilisation et reprise de la dégradation jusqu'à ce jour ;
- mise en place de 34 partenariats dont 27 miniers ;
- très faible niveau de production des Centres de Profit (Atelier central de Panda (ACP) ; Ateliers de l'Ouest (AO), Usine de production de Calcaire, de la Chaux et du Ciment (CCC), Laminoirs et Câbleries (LC), Département des Etudes et Construction, Charbonnage de Luena et de la Carrière de Katonto)suite aux difficultés de trésorerie la société.

d. Au plan financier

- précarité de la situation financière ;
- l'entreprise n'assure son fonctionnement que grâce aux recettes exceptionnelles provenant des pas de porte et des royalties perçus.

63. Ce diagnostic avait permis au COPIREP de proposer les quatre options stratégiques de restructuration suivantes :

- statuquo, garder la forme actuelle en révisant sa structure interne avec sa taille et sa nature multidimensionnelle ;
- création d'une holding constituée de quatre filiales distinctes en fonction de leurs activités spécifiques (mines, partenariats, industrie et agro-industrie) ayant chacune une personnalité juridique avec externalisation du secteur social ;

- démembrement en 4 entités (mines, partenariats, industrie et agro-industrie) totalement distinctes opérant selon chaque corps de métier et création d'une société de défaisance chargée de gérer le lourd passif de la GECAMINES entreprise publique ;
 - démembrement en 3 entités (mines, partenariats et industrie regroupant les activités industrielles proprement dites et l'agro-industrie) avec une société de défaisance.
64. Le diagnostic et les options de validation présentés par le COPIREP ont fait l'objet d'un atelier de validation organisé à Lubumbashi du 24 au 26 juillet 2013 à l'issue duquel, les participants ont recommandé l'actualisation du diagnostic en tenant compte des évolutions intervenues entre 2010 et 2013.

SNCC

65. 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 étaient 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 étaient de USD 53 millions et les charges hors amortissement de USD 111 millions ;
 - les créances de la SNCC s'élevaient à USD 103 millions, mais la société elle-même accumulait USD 303 millions de dette à court terme ;
 - la masse salariale représentait 70% du chiffre d'affaires.
66. Le Gouvernement a décidé, au regard de la situation critique de cette société, la mise en place d'une mission de stabilisation, afin d'arrêter sa dégradation, et d'éviter une cessation d'activités. Cette mission a été confiée à l'opérateur VECTURIS. La mission de stabilisation des activités qui a démarré le 30 juin 2008 pour une durée de 26 mois s'est heurtée 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.
67. 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 d'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.

68. En attendant le déblocage par la Banque Mondiale des ressources du Projet de Transport Multimodal et forte de cette garantie, l'entreprise a pu obtenir d'une banque locale un crédit relais d'USD 5,4 millions. Cela lui a permis d'acquérir en extrême urgence des fournitures stratégiques d'exploitation.

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 le 26 mai 2009 entre la SNCC et la Délégation Syndicale pour convenir des modalités de mise à la retraite des personnels 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.
69. Les résultats obtenus sont essentiellement une meilleure visibilité pour connaître l'entreprise ainsi que la fiabilisation des informations. Ce qui a permis à l'entreprise d'obtenir au travers le Projet de Transport Multimodal financement de 218 millions USD sur la période 2011-2015 pour la relance de ses activités.
70. Avec le soutien de la Banque Mondiale et du Gouvernement dans le cadre du Projet de Transport Multimodal, la mission de stabilisation renforcée a été mise en place, avec le même opérateur.
71. Les principaux investissements et réalisations dans le cadre du PTM sont :
- la location de 9 locomotives reconditionnées ;
 - la commande de 18 locomotives neuves ;
 - le montage de l'usine de fabrication de traverses en béton armé ;
 - la commande d'un lot important de rails et de traverses métalliques ;
 - la commande de caillasses pour la stabilisation de la voie ;
 - la commande de véhicules de service ;
 - l'acquisition de matériels informatiques et de logiciels de gestion ;
 - l'obtention d'un appui à la trésorerie.
72. De plus, le Gouvernement est intervenu pour appuyer la SNCC par :
- l'acquisition de 2 locomotives reconditionnées ;
 - la commande de 6 locomotives reconditionnées ;
 - le soutien à la trésorerie.
73. A ce jour, la phase de stabilisation renforcée a atteint sa vitesse de croisière.
74. La phase de stabilisation renforcée sera suivie de : (i) d'une concession intégrée sur le segment ferroviaire, cœur de métier de la SNCC, (ii) du désengagement de la SNCC des activités connexes et annexes, (iii) de la mise en place d'un mécanisme pour l'exploitation du corridor ouest vers Lobito. Les études y relatives sont en cours.
75. Il est prévu en 2014 pour la mise en œuvre de la stratégie de restructuration :
- une étude sur le désengagement de la SNCC des activités connexes et annexes ;
 - une étude sur la société d'exploitation ferroviaire pour mettre en place la concession ferroviaire prévue ;
 - la mise en place d'un partenariat avec le Chemin de fer angolais de Benguela dans le cadre de la réouverture du corridor ouest.

Restructuration de la SCTP

76. Le diagnostic de la SCTP a relevé les faiblesses suivantes :

- organisation trop centralisée ;
- faiblesse de la programmation économique, absence de stratégie et de vision ;
- productivité en dessous des normes et absence de rentabilité ;
- syndicalisation onéreuse et inadaptée pour l'entreprise ;
- dégradation continue et vétusté des infrastructures et équipements ;
- inexistence d'une politique rationnelle de gestion de stocks, des comptes clients et des dettes à court terme ;
- absence d'un business plan global pour la relance des activités ;
- pléthore du personnel ;
- vieillissement du personnel surtout les corps de métier ;
- convention collective trop généreuse pour le personnel et trop onéreuse pour l'entreprise.

77. La mission de stabilisation de cette entreprise, confiée à la firme espagnole Progosa s'est déroulée du 2 juin 2008 au 2 juin 2010.

78. Malgré un climat social perturbé, des résultats importants ont été atteints. On peut citer :

- une 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 ;
- l'amélioration et l'accroissement du chiffre d'affaires.
- l'accroissement du taux de recouvrement des recettes.
- l'amélioration du résultat brut d'exploitation qui devient positif à chaque clôture mensuelle et réalisation des économies sur les coûts d'exploitation ;
- le paiement régulier des salaires et résorption progressive des arriérés des salaires laissés par les gestionnaires passés ;
- le paiement des gratifications et autres avantages sociaux, pratiques devenues inexistantes depuis plusieurs années ;
- l'introduction des meilleures pratiques internationales dans la gestion (audit financier des comptes par des cabinets internationaux, informatisation de l'entreprise, ...) ;
- amélioration du système de facturation ;
- amélioration de la gestion du personnel temporaire ;
- rationalisation des dépenses par neutralisation des pratiques collusoires et frauduleuses.

79. Les indicateurs repris dans le tableau ci-dessous, donnent un aperçu des résultats obtenus.

Année	Tonnage manutentionné aux ports maritimes (en millions de tonnes)	Chiffre d'affaires (en millions d'USD)	Taux de recouvrement (en pourcentage)
2007	2,200	108	38
2008	2,400	123	110
2009	2,443	119	84
2010	2,405	137	76

80. Dans sa note technique présentée au Gouvernement, le COPIREP a proposé quatre options de restructuration. Il s'agit de :
- une entreprise unique, restructurée de l'intérieur ;
 - un démembrement par activités opérationnelles ;
 - un démembrement par nature d'activités ; et
 - une société de patrimoine, et une cession des activités opérationnelles sous forme de partenariat public privé.
81. Le Gouvernement a décidé de la transformation de la SCTP en une société de patrimoine et une cession des activités opérationnelles sous forme de partenariat public privé.
82. En exécution de cette stratégie, et avec l'appui et le financement de l'Agence Française de Développement (AFD), le COPIREP a mené avec l'appui d'un cabinet international de consultants l'étude des modalités pratiques de mise en œuvre de la stratégie de restructuration, ainsi que l'élaboration du plan social.
83. Les études réalisées par le COPIREP dans ce cadre sont :
- due diligences de la SCTP ;
 - possibilités de partenariat public privé ;
 - plan d'entreprise de référence ;
 - plan social ;
 - plan de mise en œuvre de la restructuration et des partenariats public-privé.
84. A ce jour, la phase d'études est terminée. Le COPIREP a élaboré un sommaire exécutif à l'intention du Gouvernement. Sur base de cette note, le Gouvernement décidera de l'option de mise en œuvre, ce qui permettra au Consultant de finaliser le dossier d'appel d'offres. Les appels d'offres pour la sélection des concessionnaires pourront alors être lancés.

Restructuration de la RVA

85. En 2008, la situation générale de la RVA présente un sombre tableau qui peut être résumé comme suit :
- Une vétusté de la radionavigation et de la gestion de la circulation aérienne
 - Une dégradation avancée des aéroports, compliquant leur certification conformément aux normes internationales,
 - Des difficultés de mobilisation des financements pour les investissements requis ;
 - Une centralisation inefficace dans une même entité, des aspects marchands (gestion aéroportuaire) et des aspects régaliens (gestion de la navigation et de la circulation aérienne) ;
 - 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.

86. La stratégie de restructuration proposée comprend deux phases : une première phase qui pour objectif la stabilisation de la RVA, et une deuxième phase visant sa restructuration profonde ;
87. La mission de stabilisation à la RVA a été confiée au groupement ADPI/KPMG. Cette mission s'est déroulée du 14 octobre 2008 au 21 décembre 2010. La mission d'assistance technique avait notamment pour tâches :
- 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.
88. Le plan de stabilisation de la RVA produit et validé en janvier 2009 concerne les actions ci-dessous :
- 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.
 - 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.
89. L'exécution de la mission de stabilisation a de la RVA a produit les résultats suivants :

Au 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.

Au 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, la détection d’anomalies sur certains postes et l’embauche des catégories de personnels manquants : (Contrôleurs aériens, et autres corps de métier).

Au 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.

Au plan financier

Diverses mesures d’assainissement de la gestion financière ont été prises et ont généré une économie de USD 6 154 000, dont la typologie est reprise dans le tableau ci-dessous.

<i>Mesures</i>	<i>Economie en USD</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>6 154 000</i>

A ces mesures s’ajoute la création de l’IDEF comme moyen de financement interne des investissements.

L’IDEF constitue aujourd’hui une importante source de recettes pour la RVA.

- La stratégie de restructuration de la RVA élaborée par le COPIREP et validée par le Gouvernement prévoit dans sa seconde phase la séparation des activités de gestion du trafic aérien à confier à un Etablissement public, de celles de gestion aéroportuaire par la mise en place de Partenariats Public Privé.
- Le COPIREP a soumis au Gouvernement une feuille de route pour la mise en œuvre de la restructuration. Cette feuille de route prévoit :
 - la mise en place d’une assistance technique, conformément aux recommandations des bailleurs des fonds afin renforcer la gouvernance d’entreprise et d’assurer une bonne sécurisation du programme d’investissement mis en place ;
 - une phase de redressement et de consolidation de la stabilisation visant à préparer la RVA à sa restructuration effective ;
 - l’organisation d’une table ronde des bailleurs de fonds pour le financement du programme d’investissements de la RVA ;

- la séparation effective de la RVA en deux entités susmentionnées ;
- la mise en place de partenariats public-privé au sein de l'entité chargée de la gestion aéroportuaire.

92. A ce jour, le contrat d'assistance technique entre le COPIREP et ADPI a été signé et sa mise en œuvre est liée à la mise à disposition par le Gouvernement du financement y relatif.

Restructuration de la CVM

93. Le diagnostic posé sur la CVM en 2007 a relevé les faiblesses suivantes :

- Vétusté, obsolescence et insuffisance de moyens d'exploitation : Dragues, Baliseurs, Canots de servitudes, Chaland d'habitation ;
- Vétusté et faible fiabilité du matériel et des infrastructures de support : Chantier naval (dock flottant, ...) ;
- Qualité insuffisante de service (offre de calaison minimum non garantie) ;
- Précarité de la situation financière (faible capacité d'autofinancement, créances douteuses, importantes charges du personnel ;
- Pléthore du personnel, répartition inefficace des agents par catégorie hiérarchique.

94. En 2005, dans la perspective de restructuration de l'entreprise, une étude sur les possibilités de PPP à la CVM avait été menée par un cabinet international. Il ressortait de cette étude que les activités de dragage se prêteraient au PPP.

95. Ainsi, la stratégie de restructuration de la CVM proposée sur base de ladite étude a suggéré :

- la mise en concession des travaux de dragage ;
- Confier la mission régaliennne de balisage à une entité publique ;
- le transfert du service de pilotage au futur Port Autonome de Matadi ;
- la liquidation ou la privatisation du chantier naval.

96. Afin d'améliorer la navigabilité sur le bief maritime congolais par l'exécution des travaux d'aménagement et d'entretien, le Gouvernement dans le cadre de son programme de réforme des Entreprises du Portefeuille de l'Etat, a chargé le COPIREP de recruter, par appel d'offres, un opérateur pour le dragage du bief maritime congolais, par la mise en place d'un partenariat public-privé (PPP).

97. Dans le cadre de cette opération, l'Etat confiera au concessionnaire le droit de :

- Financer l'acquisition d'une (1) drague, un dock flottant et autres équipements connexes et en assurer la maintenance ;
- Exploiter et gérer le service public de dragage du bief maritime congolais moyennant paiement d'une redevance de concession au Concédant ;
- Exploiter le chantier naval de la CVM.

98. Le concessionnaire assurera :

- L'aménagement et l'entretien des routes de navigation dans le bief maritime du fleuve Congo pour assurer une calaison de 28 pieds dans la zone divagante du fleuve et faciliter ainsi l'accès des navires de grand tonnage ;
- Le maintien des profondeurs des postes à quai dans les ports de Boma et de Matadi d'un tirant d'eau officiel ;

- La maintenance, l'entretien et la réparation des équipements mis à sa disposition par le Concédant ;
- Le service public de guichet unique pour la collecte des droits, taxes et redevances acquittés par les armateurs dont les navires emprunteront les routes de navigation dans le bief maritime du fleuve Congo ;
- L'exploitation du chantier naval à des fins d'entretien et réparation de la drague et autres matériels d'exploitation.

99. Le COPIREP a **élaboré** et transmis au Gouvernement le Dossier d'Appel d'Offres pour la mise en **œuvre de ce** PPP. Un financement est à rechercher pour l'opération de mise en concession.

REGIDESO

100. Le diagnostic de la REGIDESO fait par le COPIREP indique que cette entreprise publique se trouve dans une situation difficile caractérisée par :

- le délabrement des infrastructures de production et de distribution d'eau potable ;
- l'insuffisance de la production par rapport à la demande : le taux d'utilisation des ouvrages de production est de 66% tandis que le taux de desserte de la population urbaine en eau est de 13% ;
- la mauvaise qualité du service : 30% des points de vente sont inactifs et ne fournissent pas d'eau ;
- la faible productivité du travail : 51 abonnés/agent au lieu de 200 et le poids élevé des charges du personnel (35% du chiffre d'affaires) ;
- le non-paiement des factures par l'Etat qui consomme 31% du volume d'eau vendu et représente 41% de la facturation ;
- une structure financière déséquilibrée **à la limite du dépôt de bilan** ;
- le manque d'autonomie vis-à-vis de l'Etat ;
- une situation financière précaire.

101. La stratégie de restructuration de la REGIDESO conçue par le COPIREP et approuvée par le Gouvernement comprend deux phases : une phase de stabilisation et de redressement d'une durée de 5 ans et une phase de restructuration en profondeur.

102. La phase de stabilisation et de redressement a pour objectif d'améliorer les performances techniques, commerciales et financières de la REGIDESO en vue de rétablir son équilibre opérationnel et financier à court et moyen terme, de moderniser sa gestion et de préparer sa restructuration sur des bases saines.

103. La mise en œuvre d'un contrat de gestion de la REGIDESO par un opérateur privé international a été envisagée comme stratégie de redressement dans la première phase.

104. Compte tenu des résultats infructueux du processus lancé pour le recrutement de cet opérateur, le Gouvernement a pris la décision d'abandonner le choix du contrat de gestion comme stratégie de redressement de la REGIDESO.

105. Sur proposition du COPIREP, une stratégie alternative au contrat de gestion a été décidée par le Gouvernement. Celle-ci consiste en la mise en œuvre d'un plan d'urgence de redressement avec comme instrument d'exécution un contrat de performance entre l'Etat et la REGIDESO, un contrat de services avec un opérateur spécialisé pour le renforcement des capacités de la REGIDESO dans des fonctions clés : gestion commerciale, gestion

financière, gestion des ressources humaines et gestion des investissements, ainsi qu'un contrat d'audit technique et financier.

106. Le contrat de performance a été signé le 27 février 2012, il devrait permettre :
 - de définir de manière précise les engagements réciproques entre l'Etat et la REGIDESO et portant sur des actions, missions, réformes et tâches à accomplir tant en matière institutionnelle, financière, tarifaire, budgétaire, technique qu'organisationnelle ;
 - de définir les objectifs de performance correspondants, précisés pour chaque année (voire pour chaque semestre), ceux-ci étant majoritairement ceux envisagés pour le contrat de gestion ;
 - de définir les modalités de contrôle, de suivi et de recommandations de l'application du contrat par une équipe pluridisciplinaire d'auditeurs, rendant compte de ses investigations à un comité de suivi constitué par les représentants des ministères et services concernés par les activités de la REGIDESO.
107. Le contrat de services a été signé le 27/12/2012 entre le groupement FINAGESTION/ SDE et le COPIREP et contresigné par les Ministères du Portefeuille et des Ressources Hydrauliques et Electricité afin d'aider la REGIDESO à atteindre les objectifs de performance. Il a démarré le 1^{er} mars 2013.
108. Il renforce les capacités du staff de la REGIDESO dans les domaines de la planification et de la mise en œuvre des investissements, de la gestion des ressources humaines, de la gestion financière et comptable, de la gestion commerciale et de la gestion des réseaux d'eau.
109. Le contrat d'audit technique et financier a été signé en juin 2012 entre le COPIREP et le groupement LAHMEYER International GmbH & Uni Conseils en association avec N Consulting. L'auditeur a pour tâche de contrôler la bonne exécution des contrats de performance et de services.
110. Dans le cadre de sa mission, le Groupement SDE/Finagection a déposé ses trois premiers rapports d'activités ainsi que les rapports provisoires de trois études concernant respectivement : le diagnostic et le plan d'actions pour l'amélioration de l'organisation de la REGIDESO, le système d'information de la REGIDESO, et l'organisation de la recherche et de la réparation des fuites. Les rapports d'activités ont été validés par le COPIREP et les rapports provisoires des trois études transmis à l'auditeur technique et financier pour validation.
111. L'auditeur technique et financier a déposé ses trois premiers rapports. Deux faits saillants sont épinglés. Il s'agit du retard pris dans la collecte de données par la REGIDESO, et le paiement irrégulier du Gouvernement des factures des instances officielles et des ayants droits.
112. La phase de restructuration proprement dite est à long terme. Elle sera marquée par des changements profonds de la structure globale de la REGIDESO. Ces changements seront définis après des études techniques appropriées.
113. La stratégie de restructuration finale conçue par le COPIREP et approuvée par le Gouvernement est la suivante :
 - la transformation de la REGIDESO en société de patrimoine, techniquement et financièrement viable, propriétaire et/ou concessionnaire des infrastructures de production et de distribution d'eau ;

- la redéfinition des périmètres des centres d'exploitation de la REGIDESO en fonction des critères de viabilité technique, économique et financière sans forcément suivre la logique de la décentralisation administrative et politique du pays ;
- la cession de l'exploitation des activités de production et de distribution d'eau à des sociétés d'exploitation privées et/ou publiques à travers, selon le cas, des contrats d'affermage, des contrats de gestion ou toute autre forme de partenariat jugée utile, à conclure sur les périmètres des centres préalablement redéfinis. Les sociétés d'exploitation pourraient aussi être des sociétés d'économie mixte.

114. A ce jour, comme indiqué ci haut, les contrats de performance, d'audit et de service sont en cours d'exécution. De plus, est en préparation un contrat de concession à la REGIDESO par le Gouvernement de la gestion publique de l'eau.

SNEL

115. Le diagnostic général de la SNEL indique que cette entreprise publique est confrontée à deux types de problèmes majeurs, en l'occurrence :

- les problèmes liés à l'état de délabrement des installations de production, de transport et de distribution d'électricité tel que cela ressort du diagnostic technique et opérationnel des différentes filières d'activité ;
- les problèmes liés au mode actuel d'organisation et de gestion tel que cela ressort du diagnostic organisationnel et du système de gestion de l'entreprise.

116. A ces problèmes internes s'ajoutent les problèmes liés à l'environnement externe de l'entreprise notamment :

- l'administration des tarifs basse tension par l'Etat ;
- le non-paiement des consommations d'électricité des clients Etat et paraétatiques. A cet égard, l'Etat bloque toute initiative de recouvrement forcé entreprise par la SNEL ;
- l'exécution de dépenses pour compte de l'Etat non prévues dans le budget d'exploitation ;
- les interférences des pouvoirs publics dans la gestion courante de l'entreprise ;
- l'instabilité des comités de gestion de l'entreprise ;
- le soutirage frauduleux de l'énergie électrique par la population et l'absence de sanctions pénales.

117. Ces problèmes ont plusieurs conséquences dont une situation financière caractérisée par une structure financière déséquilibrée, des déficits d'exploitation successifs et un endettement excessif qui place la SNEL dans une situation de cessation de paiement. Pour remédier au délabrement de ses équipements, la SNEL a défini un programme de fiabilisation/réhabilitation des équipements fondé sur le recours aux partenaires multilatéraux de l'Etat congolais et à certains partenaires du secteur privé.

118. La stratégie de restructuration de la SNEL proposée par le COPIREP en 2009 comporte deux phases : une phase de stabilisation et de redressement et une phase de restructuration proprement dite.

119. 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.

120. Dans le cadre de la mise en œuvre de cette stratégie intérimaire, le COPIREP a diligenté 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.
121. 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.
122. Au cours de la phase de stabilisation et de redressement, il sera mis en œuvre un plan d'urgence de redressement d'une durée de cinq ans ayant comme instrument d'exécution un contrat de performance entre l'Etat et la SNEL et un contrat de services avec un opérateur spécialisé pour le renforcement des capacités de la SNEL dans des fonctions jugées critiques : gestion commerciale, gestion financière, gestion des approvisionnements et marchés, contrôle de gestion et planification stratégique.
123. Le contrat de performance Etat congolais – SNEL a été signé le 27 février 2012. Le contrat de performance a pour objet de préciser les obligations du Gouvernement congolais et de la SNEL. Il s'agit de :
- les objectifs fixés par l'Etat à la SNEL et les indicateurs de performance correspondants ;
 - les moyens mis ou à mettre à la disposition de la SNEL pour lui permettre d'atteindre ses objectifs ;
 - les moyens ou compétences à mobiliser par la SNEL.
124. Dans son exécution, il s'avère que la SNEL fournit un effort considérable pour le respect de ses engagements alors que l'Etat congolais ne réalise pas ses engagements notamment l'interdiction d'accorder des tarifs préférentiels à la clientèle et le paiement régulier des consommations d'électricité des IO et AD, respect des délais de règlement
125. L'exécution du contrat de performance et du contrat de service sera régulièrement contrôlée par un auditeur technique indépendant de calibre international.

126. Le Contrat de Services a pour objet de renforcer les capacités de la SNEL de façon à lui donner les moyens de réaliser toutes les prestations prévues par le Contrat de Performance qu'elle a signé avec l'Etat et d'atteindre les objectifs de ce contrat. Le processus de recrutement d'un opérateur privé titulaire de ce contrat accuse un retard de plus de deux ans à cause du temps pris par l'IDA pour donner suite à la demande de non objection sur la Demande de Proposition.
127. Le Contrat d'Audit est l'outil de contrôle de l'exécution des Contrats de Performance et de services. Le Contrat a été signé entre le COPIREP et le Consultant KPMG et les prestations y relatives démarrent le mois prochain.
128. La stratégie de restructuration en profondeur de la SNEL sera mise en œuvre dans la seconde phase suivant des axes qui seront définis après des études appropriées. Cette définition tiendra compte d'un certain nombre de paramètres pertinents qui devront être analysés par un consultant spécialisé. Il s'agit notamment :
- de la spécificité des filières d'activités de la SNEL ;
 - de la dispersion géographique du réseau électrique de la SNEL ;
 - de l'état de la demande interne et externe d'électricité ;
 - des besoins d'investissement pour la réhabilitation et le développement des infrastructures électriques ;
 - des perspectives d'organisation du marché national d'électricité à la suite de la réforme du secteur de l'électricité après la promulgation du Code de l'électricité ;
 - de la meilleure forme de participation du secteur privé à l'exploitation du service public ;
 - des impératifs liés à la décentralisation de la gestion du service public d'électricité ;
 - de la structure du secteur de l'électricité avant la création de la SNEL.
129. A ce jour, le contrat de performance entre la SNEL et l'Etat est en cours d'exécution. Le contrat de service est en cours de finalisation et celui d'audit a été signé.

Restructuration de la SCPT

130. Le diagnostic posé en 2010 sur la Société Commerciale des postes et des Télécommunications a conduit au constat suivant :
- a) Au plan organisationnel :
- inadaptation de la structure organique malgré la baisse d'activités depuis des nombreuses d'années ;
 - gestion aléatoire, manuelle des ressources humaines ; contraire aux techniques modernes ;
 - manque de qualification du personnel alors que le secteur est en constance évolution technologique ;
 - niveau trop élevé des charges du personnel, ils représentent plus de 1000% du chiffre d'affaires.
- b) Au plan technique
- état de dégradation très avancée des infrastructures et matériel d'exploitation de la Poste ;
 - état d'arrêt ou de hors service des équipements et matériels des télécommunications pour cause de vétusté et d'obsolescence ;

- acquisition des équipements et matériels, grâce à un prêt de la banque chinoise Exim Bank, garanti par le gouvernement, pour la reconstruction du réseau national dorsal par le moyen de la fibre optique et du réseau métropolitain.

c) Au plan opérationnel

- difficulté d'exploitation du secteur postal et déficience de la qualité des services postaux offerts du fait de manque de matériels et de la vétusté et de l'obsolescence des équipements. ;
- inexistence des activités des télécommunications ;
- plusieurs accords de partenariat signés en vue de la relance des activités des télécommunications sont litigieux et se sont avérés sans valeur ajoutée pour l'entreprise.

d) Au plan financier

- entreprise déficitaire, surendettée et en cessation de paiement ;
- revenus générés par son activité très faibles et ne lui permettant pas de remplacer son outil de production obsolète. L'entreprise ne survit à grande peine que par le revenus de sa branche postale ;
- la branche des télécommunications ne génère quasiment plus de revenus, mais continue à peser fortement sur la rentabilité du fait du coût du personnel y affecté et du poids du service de la dette souscrite à son profit.

131. Sur la base des résultats de ce diagnostic, la stratégie proposée pour la restructuration de cette société se présente ainsi :

- démembrement de l'entreprise en deux branches distinctes : la Poste d'une part, et les Télécommunications de l'autre ;
- création d'une société unique pour la Poste.
- Compte tenu de la situation des activités, et pour profiter de l'opportunité de pouvoir recréer la société entièrement depuis la base, il est recommandé la mise en place d'une société unique devant reprendre l'ensemble des services postaux ;
- Création de deux sociétés des télécommunications.

Dans l'objectif de la séparation du marché de gros de celui de détail et de permettre le développement d'une concurrence saine, il est recommandé la création, à partir des projets télécoms de la SCPT, de deux sociétés distinctes :

- 1) La société des services de télécommunication de détail ;
- 2) La société des services de télécommunication de gros.

132. Le COPIREP attend d'obtenir du Gouvernement la validation de la stratégie de restructuration de la SCPT.

133. Dans le cadre de la création de la société des services de télécommunication de gros, le COPIREP a mené l'étude sur la mise en place de la société de gestion et d'exploitation de la fibre optique (tronçon installé Muanda-Kinshasa). Cette étude a notamment porté sur le régime juridique des actifs, l'actionnariat, le cadre organisationnel, la rentabilité, etc.

134. A cet effet, les documents ci-après ont été produits :

- le plan d'affaires ;
- le cadre organisationnel ;
- les projets de statuts.

Restructuration de la SONAS

135. Le constat tiré en 2013 du diagnostic général fait par le COPIREP à la SONAS, démontre que cette entreprise connaît des difficultés énormes. Si elle ne se restructure pas dans les meilleurs délais, compte tenu notamment de la libéralisation prochaine du secteur des assurances, elle est condamnée à disparaître.
136. Ce constat se résume comme ceci :
- Perte de confiance de la clientèle ;
 - Perte de confiance des réassureurs ;
 - Précarité de la situation financière : marge de solvabilité négative, absence de rentabilité, trésorerie serrée ;
 - Sureffectif ;
 - Faible capacité du personnel ;
 - Mauvaise qualité des services.
137. La restructuration de la SONAS a pour point de départ l'ajustement de l'entreprise aux prescrits du Code des Assurances. Il est en effet impérieux que l'entreprise puisse s'ajuster aux normes définies par le Code des Assurances. Non seulement, parce que celles-ci seront contraignantes, mais aussi parce qu'elles énoncent implicitement les fils conducteurs à suivre dans l'organisation et la gestion d'une entreprise d'assurances.
138. L'abrogation de son monopole et la venue d'entreprises concurrentes va marquer un bouleversement dans l'exploitation de la SONAS. Elle ne peut plus se permettre de ne compter que sur les fruits des assurances obligatoires, ni recourir à la force publique pour recouvrer les primes. Elle doit gagner la clientèle au même titre que ses concurrents à venir. Aussi, le schéma de restructuration proposé vise dans un second temps à améliorer sa compétitivité, et à la rendre apte à affronter la concurrence.
139. L'entreprise se transformera suivant l'une des quatre formes suivantes :
- spécialisation dans les assurances de dommages et abandon des assurances vie et capitalisation ;
 - spécialisation dans les assurances vie et capitalisation et abandon des assurances de dommages ;
 - dissolution sous sa forme actuelle et création de deux nouvelles entités indépendantes, l'une reprenant l'exploitation des assurances de dommages et l'autre celles de vie et capitalisation ;
 - dissolution sous sa forme actuelle et création d'un holding composé de deux entités reprenant respectivement l'exploitation des assurances de dommages et celles de vie et capitalisation, et d'une structure de coordination.
140. Le choix d'une de ces options sera fonction des ressources financières dont l'entreprise pourra disposer en vue de sa restructuration.
141. La restructuration de la SONAS aura des coûts. En effet, l'entreprise doit impérativement recouvrer une marge de solvabilité positive, apurer ses dettes, financer le cas échéant un plan social et consentir des investissements. Ces coûts sont estimés à 170,644 milliards de CDF.
142. La SONAS n'est pas en mesure de faire face à cette dépense. La prise en charge de ces coûts de restructuration est une condition sine qua non de l'éligibilité de la SONAS à l'agrément de l'autorité de régulation et de contrôle du secteur des assurances. Il est donc

impérieux, sous peine d'envisager la liquidation de l'entreprise que lesdits coûts soient pris en charge.

143. Le diagnostic et le schéma de restructuration de la SONAS ont été présentés et validés en atelier le 23 décembre 2013, moyennant quelques amendements. Lesdits amendements sont en cours d'intégration. Le rapport final sera ensuite transmis au Gouvernement pour décision finale et mise en œuvre le cas échéant.

2.4. Volet social de la réforme

144. Les entreprises publiques connaissent un déséquilibre structurel entre le niveau des effectifs et celui de l'activité qui a connu un recul continu au cours des dernières années. En effet, les diagnostics posés dans les entreprises ont relevé notamment les inadéquations suivantes :
- effectif pléthorique par rapport au niveau d'activités ;
 - sureffectif du personnel administratif et carence du personnel technique ;
 - vieillissement du personnel (âge moyen 55 ans) ;
 - taux d'encadrement élevé (souvent inversion de la pyramide) ;
 - passif social lourd.
145. Cette situation constitue un frein à la rentabilité de leurs activités. C'est dans ce cadre que des plans sociaux ont été mis en œuvre dans certaines entreprises publiques notamment la Gécamines, l'OCPT, la REGIDESO et la SCPT. L'objectif est de ramener les effectifs de ces entreprises à un niveau supportable et compatible avec celui de leurs activités.
146. Par ailleurs, le Gouvernement a confié au COPIREP l'exécution du volet social relatif à la liquidation forcée de trois banques publiques : la Nouvelle Banque de Kinshasa (NBK), la Banque Congolaise de Commerce Extérieur (BCCE) et la Banque de Crédit Agricole (BCA).
147. Pour amortir le choc social qui pourrait résulter de la réduction d'effectifs, des plans sociaux ont été conçus, et comprennent plusieurs volets selon le cas étant donné que les entreprises concernées n'ont pas les mêmes spécificités :
- un volet financier qui se traduit par le paiement des décomptes finals aux retraités et retraits ainsi qu'aux partants volontaires ;
 - un volet réinsertion professionnelle qui comprend un ensemble de mesures destinées à faciliter le redéploiement des agents déflatés (excepté les agents retraités) dans une activité génératrice de revenus ;
 - un volet sécurité sociale qui consiste à faciliter la prise en charge des agents concernés par l'INSS, par le paiement à ce dernier des arriérés de cotisations sociales.

Ces plans sociaux ont été financés par la Banque Mondiale.

GECAMINES

148. Le plan social de la GECAMINES a été conçu après le diagnostic stratégique réalisé en 2002 qui a notamment indiqué une chute vertigineuse de la production et un important sureffectif. En 2003, le Gouvernement a adopté le plan social pour ramener les effectifs à un niveau compatible avec le volume des activités.

149. Ce plan social comprend plusieurs volets notamment :

- la mise en paiement des décomptes finals ;
- la réinsertion des agents déflatés dans une activité génératrice de revenus ;
- la prise en charge de soins médicaux aux partants volontaires et leurs ayants droits ;
- la prise en charge des frais scolaires des enfants des partants volontaires pour les études primaires, secondaires et professionnelles ;
- la facilitation à la pension INSS ;

150. En ce qui concerne les décomptes finals, un montant de USD 43.473.073 a été payé 10.654 partants volontaires.

151. En ce qui concerne la réinsertion, les activités ont porté sur :

- le recrutement d'une ONG internationale, chargée des services d'assistance technique pour l'encadrement des initiatives de réinsertion économique au Katanga et dans les bassins de Kinshasa et Matadi, ainsi que de la réalisation de 75 projets modèles de haute visibilité, dénommé « Projet KUJENGA UHURU ». Financés à hauteur de USD 2.075.921, les services d'assistance technique ont couvert une période de deux ans ;
- le soutien aux micro-projets, individuels, collectifs ou communautaires par des dons allant de USD 1.000 à USD 10.000, pour une enveloppe de USD 2.500.000 ;
- le soutien à la Fédération des Coopératives de Kambove (FDC), regroupant plus de 1.700 ex agents de la GECAMINES, par le renforcement des capacités, avec l'aide de six consultants multidisciplinaires, et le financement des activités agricoles de la saison 2003-2004 pour un budget de USD 136.470.
- la formation des partants volontaires en entrepreneuriat, pour un montant de USD 34.000. Cette activité s'est traduite notamment par la tenue d'ateliers sur la divulgation du programme, le modèle d'appui à la structuration et à la formalisation des groupements, la formalisation des PME, les notions de base sur le plan d'affaires et l'appui à la légalisation des associations et activités individuelles.
- l'accompagnement social par cinq consultants, dont deux agronomes et trois chargés des opérations de réinsertion, pour l'animation des centres d'informations sur la réinsertion (CIR), pour USD 85.000. Ces centres ont servi de cadre de conseil et d'orientation aux partants volontaires dans l'identification des filières de réinsertion. Plus de 5.000 partants volontaires ont bénéficié des conseils et orientations en ce qui concerne leur projet de réinsertion ;
- La réalisation d'une étude socio-économique sur l'impact de l'opération de départs volontaires, pour un montant de USD 49.962 ;

152. Pour permettre la prise en charge des anciens agents Partants volontaires de la GCM et leurs ayants droits d'être admis dans les formations médicales et écoles de la GCM, le COPIREP a, en 2004 et 2005, apporté un soutien financier au personnel médical des hôpitaux et au personnel enseignant des écoles de la GECAMINES respectivement de 350.000 USD et 206.000 USD au titre de paiement des primes d'assiduité.

153. Depuis octobre 2012, le COPIREP assure jusqu'au 30 juin 2014 :

- la prise en charge des soins de santé des ex travailleurs et de leurs familles pour un financement total de 3.120.000 USD. Cette prise en charge bénéficie aux familles de partants volontaires, soit au moins 22.155 personnes ;

- la prise en charge de frais scolaires des enfants de partants volontaires fréquentant les écoles primaires, secondaires et professionnelles pour un financement total de 1.980.000 USD. Cette prise en charge bénéficie à 11.500 enfants scolarisables. Pour ceux qui fréquentent les écoles GCM, une prime de soutien est payée au personnel du réseau scolaire de la GCM.

154. Quant à la facilitation à la pension INSS, le COPIREP a mené, avec l'appui d'un consultant, pour déterminer les montants nécessaires pour régulariser la situation des anciens travailleurs Partants volontaires de la GCM vis-à-vis de l'INSS.

Il ressort de cette étude que la GCM doit un montant de 352.906.501 USD au titre des arriérés des cotisations à verser à l'INSS et 235.221.781 USD représentant le coût des prestations que l'INSS devra fournir aux retraités.

SCPT (Ex OCPT)

155. Le COPIREP a été chargé de l'exécution du volet social de la restructuration de l'OCPT qui a conduit à la réduction des charges sociales et à l'apaisement des tensions sociales qui caractérisaient jadis cette entreprise publique.

156. Dans le cadre de cette activité, une opération de réduction d'effectifs a été menée au cours de l'année 2005 et a abouti au résultat suivant :

- 2.869 agents ayant quitté volontairement l'Entreprise ont été payés ;
- 369 agents retraités entre 2003 et 2004 n'ayant bénéficié de leur décompte à leur départ en retraite ont été payés
- 1.423 agents retraités entre 1984 et 2002 ont été payés ;
- 289 agents décédés représentés par leurs successions ont également été payés.

Soit un total de 4.950 agents.

157. Le montant total des décomptes finals payés aux ex agents SCPT dans le cadre de ce volet social se chiffre à 11.500.000 USD.

158. Enfin, le COPIREP a mené une étude sur les travaux de facilitation d'accès des ex travailleurs partants volontaires aux prestations de l'INSS. Le montant global d'arriérés de cotisations à verser à l'INSS est évalué à 17.149.040 USD. Les prestations que l'INSS devra fournir aux retraités sont évaluées 84.807.240 USD.

Banques publiques liquidées

159. Comme indiqué ci-dessus, le Gouvernement a confié au COPIREP l'exécution du volet social lié à la liquidation de la NBK, la BCA et la BCCE. Dans ce cadre, au cours de l'année 2006, le COPIREP a procédé au paiement des décomptes finals à 220 agents actifs et 73 agents non actifs de la BCA, 1369 agents actifs et 541 agents non actifs de la BCCE et 1012 agents actifs et 265 agents non actifs de la NBK.

160. Le montant total des décomptes finals payés se chiffre à 10.698.895 USD.

161. Outre les décomptes finals, le COPIREP a mené une étude sur les travaux de facilitation d'accès des ex travailleurs aux prestations de l'INSS. Le montant global d'arriérés de cotisations est évalué à 3.841.428 USD. Les prestations que l'INSS devra fournir aux concernés sont évaluées à 22.392.133 USD.

REGIDESO

162. Le diagnostic de la REGIDESO avait mis en évidence le poids du personnel dans les charges d'exploitation de l'entreprise. En effet, les charges sociales représentaient 35% de l'ensemble des charges d'exploitation de la REGIDESO, ceci constituait un frein majeur à la viabilité financière de l'entreprise et au rétablissement de son équilibre financier.
163. C'est ainsi que le COPIREP a mis en œuvre, au mois de novembre 2010, un plan social. Dans ce cadre, un programme de départ volontaire a été initié pour réduire les effectifs et ramener les charges du personnel à un niveau supportable par l'entreprise.
164. Contrairement aux attentes, 524 agents seulement ont adhéré au plan social dont 446, soit 9% de l'effectif total, ont effectivement quitté l'entreprise pour un montant total de décomptes finals de 9.753.836,83 USD.
165. Outre le paiement des décomptes finals, le plan social de la REGIDESO comprenait également un programme Conseil et Appui à la Réinsertion Professionnelle (CARP) élaboré pour la réinsertion professionnelle des partants volontaires. Ce programme a été exécuté par l'INPP. Il a porté sur les bilans d'orientation, la formation en entrepreneuriat et le coaching. Parmi les 446 partants volontaires, 139, soit 31 %, ont suivi le cursus complet du programme.

SNCC

166. Le plan social mis en œuvre à la SNCC a permis à 3.886 agents de la SNCC de bénéficier de leurs décomptes finals et de leurs allocations uniques de retraite (AUR) conformément au protocole d'accord conclu le 02 mai 2009 entre la Direction Générale de la SNCC et les Syndicats.
167. Ce plan social comprenait le paiement de :
- douze mois d'arriérés des salaires pour les ex travailleurs non acquéreurs des maisons SNCC ;
 - allocations uniques de retraite (AUR) ;
 - allocations uniques d'invalidité (AUI) ;
 - allocations uniques de pension anticipée (AUPA).
168. L'opération a été effectuée en deux phases :
- (i) la première phase a été exécutée en novembre 2011. Deux groupes d'agents ont été concernés par ce plan social :
- 159 agents déjà retraités et en attente du paiement de leurs décomptes finals ;
 - 2109 agents éligibles à la retraite et admissibles au bénéfice du plan social.
- (ii) la deuxième phase a eu lieu en juillet 2013 et concernait 1.465 agents éligibles à la retraite de 2009 en fin 2012 et 153 agents retraités attendant la liquidation de leurs AUR, et ce pour un montant de 29.000.000 USD.
169. Il sied de noter que les décomptes finals et les AUR de la première phase ont été payés par le Gouvernement. Ils ont totalisé 24.000.000 USD.
170. Une étude du COPIREP, menée avec l'appui d'un consultant, a certifié le stock de la dette sociale de la SNCC arrêté à 161. 350. 859 USD.

Problématique de la dette sociale

171. Après l'étape de l'assainissement des états financiers des entreprises publiques transformées, il est impératif de résoudre la problématique de la dette sociale qui ne cesse de s'alourdir, étant donné que les entreprises publiques transformées sont dans l'incapacité d'y faire face.
172. La dette sociale représente l'ensemble de tous les droits dus aux travailleurs et leurs corollaires non liquidés en un moment donné.
173. En effet, le 02 février 2010, le COPIREP a organisé un atelier regroupant une quarantaine de chefs d'entreprises et gestionnaires des ressources humaines pour évaluer la situation de la dette sociale dans les entreprises du Portefeuille de l'Etat. A l'issue des travaux, il a été constaté que la dette sociale devient de plus en plus lourde et qu'aucune entreprise n'est capable de la liquider à court, moyen et long termes. Cela a comme conséquence la diminution de la valeur économique de l'entreprise et la méfiance des actionnaires potentiels.
174. La situation de la dette sociale est estimée comme suit¹ :

Entreprises	Dettes sociales en USD
LAC	63 160 277,14
CVM	5 467 683,00
SONAS	18 200 985,68
RVA	27 273 454,75
SCPT	39 961 366,28
SCMK-Mn	17 235 433,83
REGIDESO	11 747 874,30
CADECO	6 142 577,02
COHYDRO	907 618,81
SNCC	161 350 859,00
GECAMINES	362 973 274,04
LMC	8 000 000,00
SODIMICO	23 028 557,00
SCTP	11 000 000,00
SOKIMO	15 017 310,00
KARAVIA	
SOSIDER	
CFUF	10 000 000
SOCIDEX	7 546 481,55
SNEL	6 497 427,94
Total	795 511 180,35

175. Ces dettes restent à la charge des entreprises, suivant les termes du Décret n° 12/031 du 02/10/2012 fixant les règles de reprise par l'Etat des passifs non assurables des entreprises publiques transformées en sociétés commerciales. Ainsi, il faut chercher la solution au niveau de chaque entreprise pour assainir les états financiers de celle-ci.

¹ Calculs COPIREP suivant données des entreprises. Il s'agit d'une estimation minimum donnée à titre indicatif. Le montant de la dette sociale ne cessant de varier dans le temps.

176. A cet effet, il conviendra de procéder au calcul, à la certification et la cristallisation de cette dette avant d'en proposer les pistes de solution. Parmi les pistes de solution à cet épineux problème, on peut épingler notamment la décote de la dette à la suite d'un accord entre l'employeur et le banc syndical, la réalisation d'une partie des actifs pour financer le plan social, la mise en place d'une structure de défaisance, etc.

2.5. Désengagement de l'Etat

177. La Loi n° 08/008 du 07 juillet 2008 portant dispositions générales relatives au désengagement de l'Etat définit le désengagement comme étant « le processus par lequel l'Etat ou toute autre personne morale de droit public se retire partiellement ou totalement du capital social ou de la gestion d'une entreprise du Portefeuille ou toute autre forme de partenariat public-privé mettant à contribution un ou plusieurs opérateurs privés dans le capital ou la gestion d'une entreprise du Portefeuille de l'Etat. »

178. Le désengagement peut s'effectuer suivant l'une des modalités suivantes (i) la cession d'actions de tout ou partie des actifs ou de tout ou partie du capital social d'une entreprise du portefeuille de l'Etat et (ii) les partenariats public-privés (concession, affermage, contrat de gestion, contrat de sous-traitance, assistance technique etc.), mais il reste basé sur le partenariat de l'Etat avec le secteur privé.

179. Si la transformation des entreprises publiques est une exigence légale, le désengagement de l'Etat n'en est pas une. Il est plutôt une stratégie de restructuration décidée par le Gouvernement selon les cas.

180. A ce jour, aucune des 20 sociétés commerciales issues de la transformation n'a fait l'objet d'un désengagement de l'Etat de son capital. En effet, la recapitalisation des entreprises publiques par une participation des partenaires privés étrangers ou nationaux au capital de ces entreprises, ne peut intervenir qu'à l'issue du processus de transformation et conformément à l'option de désengagement que le Gouvernement aura définie pour chaque entreprise en tenant compte de sa nature et de l'impact économique et social de ses activités.

181. A ce jour, la situation des désengagements opérés par le Gouvernement se présente comme suit :

Entreprises	Type de désengagement	Apports du Privé USD
1. Partenariats public-privé		
REGIDESO	Contrat de service	
SNCC	Contrat de service	
SCTP	Contrat de service	
RVA	Contrat de service	
GECAMINES	Contrat de service	
Hôtel Karavia	BOT (build, Operate, transfer)	18 000 000
SOSIDER	BOT (build, Operate, transfer)	100 000 000

Immeuble ex-CCIC	BOT (build, Operate, transfer)	30 800 000
2. CESSIION D' ACTIONS		
CCT	Cession d'actions	7 000 000
CINAT (en cours)	Cession d'actions	40 600 000
TOTAL GENERAL		196 400 000

Il convient de noter ce qui suit :

Pour les missions d'assistance technique (mise à disposition des experts) :

- à la **REGIDESO**, un contrat de service a été signé entre le Gouvernement congolais et le groupement SDE/Finagection. Il est en cours. L'opérateur est chargé, pendant la phase de redressement qui prendra 3 ans, de renforcer les capacités de l'entreprise dans ses fonctions clés à savoir la gestion commerciale, financière, des ressources humaines et des investissements.
- à la SNCC, un contrat de service a été signé en 2008 entre le Gouvernement Congolais et la firme Vecturis, et est en cours. L'opérateur met à la disposition de la SNCC des experts dans les fonctions de gestion pour notamment assurer la gestion de l'ensemble des activités de la SNCC ; mettre en œuvre le plan d'investissement présenté dans le PTM et améliorer ses résultats financiers et opérationnels de ladite entreprise.
- à la SCTP, un contrat d'assistance technique avait été conclu entre le COPIREP et PROGOSA le 2 juin 2008 et a pris fin 2 juin 2010. L'opérateur avait mis à la disposition de la SCTP des experts dans les fonctions de gestion pour notamment assurer la gestion de l'ensemble des activités de l'entreprise et assurer sa stabilisation.
- à la RVA, un contrat d'assistance technique avait été conclu entre le COPIREP et la firme ADPI le 14 octobre 2008 et a pris fin en 2010. L'opérateur avait mis à la disposition de la RVA des experts dans les fonctions de gestion pour notamment assurer la gestion de la RVA pendant une période de 26 mois, assurer sa stabilisation et préparer sa restructuration.
- à la GECAMINES, un contrat d'assistance technique avait été conclu entre le COPIREP et le Groupement SOFRECO-JT Boyd le 18 janvier 2006 et a pris fin en 2008. L'opérateur avait mis à la disposition de la GECAMINES des experts dans les fonctions de gestion pour stabiliser les activités industrielles, assainir la gestion courante de cette société et définir un plan d'urgence pour le redémarrage rapide de la production en proposant un plan définitif de sa restructuration.

Pour les concessions :

- **HOTEL KARAVIA** : Le Gouvernement a conclu avec le Groupe LONRHO PLC un contrat BOT de 15 ans. L'opérateur a réhabilité et assure l'exploitation et la gestion de l'Hôtel à ses frais. En contrepartie, il s'est engagé à verser à l'Etat une redevance annuelle de 1% du chiffre d'affaires. Cette opération a permis à l'Hôtel de retrouver son standing d'antan.

- **Fleuve Congo Hôtel (bâtiment ex CCIC)** : Le Gouvernement a, le 22 janvier 2010, conclu avec l'Entreprise Hoi Mor Industrial (Group) Limited un contrat BOT de 12 ans. L'opérateur a assuré la réhabilitation, la modernisation et la reconversion du bâtiment ex-CCIC en un hôtel « cinq étoiles » dont il assure l'exploitation et la gestion.
- **SOSIDER** : Le Gouvernement a, en 2012, conclu avec la firme Global Steel un contrat BOT de 20 ans. L'opérateur assurera la rénovation du complexe sidérurgique de Maluku et l'exploitera moyennant le paiement d'une redevance comportant une partie fixe (400 mille USD pour la première année) et une partie variable de 1% sur le chiffre d'affaires.

Pour la cession des actions

- **Congo Chine Télécoms (CCT)** : L'Etat Congolais actionnaire dans CCT a vendu ses 49% d'actions à France Telecoms qui a entrepris un important programme d'investissements.
- **Cimenterie Nationale (CINAT)** : Des négociations sont en cours entre le Gouvernement et la firme Nova Cimangola en vue de la cession de 58 % du capital de la CINAT détenu par l'Etat congolais. Cette cession doit aboutir à la recapitalisation et à la relance de l'entreprise en situation de quasi faillite.

2.6. Réforme du Conseil Supérieur du Portefeuille

182. La modernisation du cadre juridique, et plus spécifiquement la transformation des entreprises publiques en sociétés commerciales qui a mis fin à la tutelle administrative et technique, a eu pour conséquence d'adapter l'architecture institutionnelle du Portefeuille dont le Conseil Supérieur du Portefeuille.
183. Outre sa mission de conduire et de mener à bien le programme de réforme des entreprises publiques, le COPIREP s'est vu confier aussi la tâche de restructurer le Conseil Supérieur du Portefeuille en tant qu'organe permanent et structure technique chargée de l'encadrement des entreprises du portefeuille de l'Etat.
184. Le COPIREP a mené en 2005, avec l'appui d'un cabinet international, une étude sur l'audit stratégique du Conseil Supérieur du Portefeuille. L'audit a démontré une ambiguïté dans les rôles, attributions et aires de responsabilité entre le Ministère du Portefeuille, le Secrétariat General du Ministère du Portefeuille et le Conseil Supérieur du Portefeuille.
185. L'étude qui avait été validée, à l'occasion d'un atelier, avait recommandé de restructurer le Conseil Supérieur du Portefeuille pour en faire un organe technique, autonome, jouissant d'une liberté d'action, dans la gestion de placements de l'Etat dans les entreprises du portefeuille de l'Etat. Son organisation devrait épouser un modèle de gestion de type privé, dotée d'une structure légère, composé d'experts hautement qualifiés et performants.
186. A cet effet, suivant les recommandations de l'audit, le COPIREP avait transmis au Gouvernement, un projet des statuts d'un établissement public dénommé « **Office de Gestion du Portefeuille** » avec pour missions notamment d'assister le Gouvernement dans l'administration et la gestion du portefeuille de l'Etat ainsi que dans l'évaluation de la performance des mandataires publics et des entreprises du Portefeuille.

187. En date du 03 septembre 2013, le Premier Ministre a pris le Décret n°13/036 portant organisation et fonctionnement du Conseil Supérieur du Portefeuille, CSP en sigle. Suivant ce Décret, le CSP est créé sous la forme d'un service public technique doté de l'autonomie administrative et financière. Il a pour missions notamment d'assister le Gouvernement dans l'administration et la gestion du portefeuille de l'Etat ainsi que dans l'évaluation de la performance des mandataires publics ; de conseiller le Ministre notamment en matière de prise et ou cession des participations, d'assurer les missions ponctuelles d'évaluations des entreprises du portefeuille et les performances des mandataires, etc.
188. Le CSP est placé sous la tutelle du Ministre ayant le Portefeuille dans ses attributions. Il est dirigé par un Président assisté d'un Vice-président nommé et révoqué, selon les cas, par le Président de la République sur proposition du Ministre ayant le Portefeuille dans ses attributions. Un Décret du premier Ministre fixe le statut de son personnel.

2.7. Réformes sectorielles

189. Les principales réformes sectorielles en interaction avec celle des entreprises publiques concernent les secteurs suivants : transports, électricité, eau, postes et télécommunication, et assurances.

Secteur des télécommunications

190. Le secteur des télécommunications est celui dont les réformes sectorielles sont quasiment achevées. En effet, entre 2003 et 2009, le COPIREP a effectué les principales activités de réforme prévues dans ce secteur :
 - L'élaboration du Document de Politique Sectorielle qui définit la stratégie de développement du secteur des télécommunications et des TIC ;
 - la mise en œuvre du Document de Politique Sectorielle ;
 - l'appui à l'Autorité de régulation des PTT ;
 - la finalisation de l'étude sur la politique sectorielle postale ;
 - la réalisation d'études sur les services liés aux télécommunications (service universel, gestion du spectre des fréquences, plan de numérotation, régime d'interconnexion, manuel d'organisation, etc.)
191. Le COPIREP est venu en appui au Ministère des PTNTIC pour lui permettre d'élaborer le Document de Politique Sectorielle (DPS) définissant les stratégies de développement du secteur des télécommunications et des TIC en RDC. Ce Document a été approuvé par le Gouvernement en 2010. Le secteur dispose ainsi d'un cadre de politique nationale.
192. Le Document de Politique Sectorielle des Télécommunications et des TIC a défini les modalités de sa mise en œuvre. Outre les investissements à réaliser dans les infrastructures, il est essentiellement constitué des assistances techniques au Ministère des PTT. Dans ce cadre, le COPIREP est venu en appui en :
 - dotant le ministère d'un Conseiller Technique de haut niveau qui a pour mission de Fournir une expertise et un support technique, économique et financier de niveau international au MINPTT en matière de projets des télécommunications et des TIC.
 - dotant le Ministère d'un Conseiller Backbone devant assurer la rationalisation et la mise en cohérence des multiples projets d'infrastructures en fibre optique et leur intégration dans un cadre logique programmé

- recrutant un cabinet de calibre international pour la modernisation du cadre juridique et institutionnel du secteur des Télécommunications

193. *Dans le cadre de la régulation du secteur des PTT, les interventions du COPIREP ont porté sur l'appui à l'ARPTC dans sa mission de veiller au respect des lois et des règles techniques et économiques en matière d'exploitation dans un secteur ouvert à la concurrence. Cet appui a été de trois ordres :*

- Le renforcement des capacités humaines par le financement de formations de courte durée ainsi que la participation à des séminaires et forums internationaux ;
- Le renforcement des capacités techniques par la mise à disposition d'experts internationaux pour la mise en place d'outils et instruments nécessaires à la régulation du secteur, avec transfert de connaissances ;
- Les dotations en mobiliers de bureau, logiciels, équipements informatiques et véhicules.

Secteur des transports

194. Le COPIREP agit principalement sur les axes suivants :

- l'appui à la modernisation des cadres institutionnels et réglementaires des différents secteurs cibles dans le but de les adapter aux exigences de la libéralisation ;
- la mise en œuvre des Partenariats Public Privé dans l'objectif de mobiliser des investissements privés importants ;
- le renforcement des capacités en ressources humaines en corrélation avec les exigences du développement du secteur ;
- la protection de l'environnement, le renforcement de la sécurité et la lutte contre la pollution.

195. Le COPIREP a participé à ces diverses études dont les conclusions ont inspiré les propositions de loi transmises au Gouvernement :

- Projet de Loi portant dispositions générales pour les transports et projet de texte organique du Ministère des transports ;
- Projet de loi sur les transports urbains ;
- Projet de Code de l'Aviation Civile ;
- Projet de création de l'Agence Nationale des Services de Surveillance de la Sécurité de l'Aviation Civile.

196. Le COPIREP s'est engagé, depuis l'année 2004, dans la création de cette autorité de régulation. Les actions ont concerné la préparation d'un projet de loi portant création de .ainsi que la formation de ses futurs cadres.

Secteur de l'Energie

197. Le COPIREP a participé de manière active aux travaux organisés dans le cadre de la réforme du cadre légal et institutionnel du secteur de l'Energie. C'est d'autant plus logique que la réforme des entreprises publiques doit se faire en cohérence avec la réforme de leurs secteurs d'activité. A cet égard, le COPIREP a pris une part active aux commissions techniques d'élaboration du Code de l'Eau, du Code de l'Electricité et a apporté sa contribution aux travaux d'élaboration du Code des Hydrocarbures.

Secteur des mines

198. Le COPIREP a apporté un appui au Ministère des Mines dans les domaines suivants :
- l'élaboration et la mise en application du Cadastre Minier ;
 - l'élaboration et la vulgarisation du Code et Règlements Miniers ;
 - la mise en place de la Commission de Validation des droits Miniers et de Carrières ;
 - l'organisation du séminaire sur l'exploitation minière artisanale au Katanga ;
 - la formation des cadres et agents des Ministères des Mines et des Finances aux procédures de recouvrement fiscal du nouveau code minier ;
 - le financement du budget de fonctionnement de la Commission de validation des titres miniers en vue de lui permettre de mieux fonctionner et de réaliser le travail d'assainissement de la situation des droits miniers et des carrières litigieux délivrés avant la mise en place du Cadastre Minier ;
 - l'appui au processus d'élaboration du Plan minier destiné à donner une plus grande visibilité à la politique minière et à capitaliser les effets de la réforme du secteur minier ;
 - la dotation des administrations minières provinciales en véhicules tout terrain (Maniema, Sud Kivu, Equateur, Province Orientale et Kasai Oriental).
199. Le COPIREP a appuyé les actions du Cadastre Minier notamment par :
- la mise en place des Guichets de Kinshasa et de Lubumbashi et d'un système informatisé de gestion des titres miniers (SIGTIM) ;
 - la mise en place et le suivi de l'audit organisationnel du Cadastre Minier dans la perspective de sa restructuration ;
 - la mise en place et le suivi de l'audit financier du Cadastre Minier afin d'assainir sa situation financière ;
 - la sélection et la mise en place des cadres dirigeants du Cadastre minier ;
 - la révision du réseau géodésique du tiers méridional de la RDC dans le but de renforcer la capacité technique de gestion des titres miniers.

Secteur des assurances

200. Compte tenu des faiblesses du cadre juridique actuel régissant les assurances et de l'insuccès de la SONAS dans les missions lui confiées, le Gouvernement a jugé nécessaire de proposer une libéralisation du secteur des assurances, ainsi qu'une législation moderne et complète, sous forme d'un Code des Assurances, comprenant toutes les dispositions actuellement en force dans les Etats comparables à la République Démocratique du Congo, mais qui tiennent compte des particularités du pays.
201. Le COPIREP a recruté en 2005 un cabinet de consultants qui a présenté un projet de code des assurances. Ledit projet a été affiné par la commission de suivi de la libéralisation du secteur des assurances, dont fait partie le COPIREP. Il a ensuite été présenté par le Gouvernement en 2012 au Parlement, où il est en cours de discussion.
202. Par rapport à la législation congolaise actuelle, caractérisée par le monopole de la SONAS et des textes disparates et incomplets, le projet de Code des Assurances apporte notamment les innovations suivantes :

- Il consacre la suppression du monopole, la libéralisation du marché de l’assurance et Il interdit de souscrire une assurance directe d’un risque concernant une personne, un bien ou une responsabilité, situé sur le territoire de la République Démocratique du Congo, à l’étranger ou auprès d’une entreprise non agréée pour réaliser des opérations d’assurance dans le pays ;
- son ouverture à la concurrence ;
- Il institue une autorité de régulation et de contrôle qui est l’organe de contrôle et de régulation du secteur des assurances ;
- Il oblige toute entreprise d’assurance ou de réassurance sollicitant l’agrément pour opérer en République Démocratique du Congo à être constituée sous forme de société par actions à responsabilité limitée ou de mutuelle, et avoir son siège social en République Démocratique du Congo ;
- Il interdit de souscrire une assurance directe d’un risque concernant une personne, un bien ou une responsabilité, situé sur le territoire de la République Démocratique du Congo, à l’étranger ou auprès d’une entreprise non agréée pour réaliser des opérations d’assurance dans le pays.

203. Le Gouvernement a ainsi déposé au Parlement un projet de Code des Assurances édictant les principes et règles devant régir le secteur des assurances.

III. Résultats d’effets

204. Il s’agit ici d’évaluer les progrès réalisés dans l’atteinte des résultats escomptés de la réforme des entreprises du Portefeuille

En ce qui concerne l’assainissement du portefeuille de l’Etat :

- Le secteur du portefeuille de l’Etat a été assaini. À ce jour, le Portefeuille de l’Etat n’est constitué que de 20 sociétés commerciales dont l’Etat est l’unique actionnaire, ainsi que de ses participations dans les sociétés d’économie mixte.
- Le secteur est régi par un cadre juridique clair et moderne

■ En ce qui concerne l’organisation et la gestion du portefeuille de l’Etat, l’objectif a été atteint par :

- La dissociation de la personnalité de l’Etat de celle de l’entreprise publique qui met les entreprises à l’abri des fonds vauvours. Exemple du succès de la Gécamines sur FG Hémisphère ;
- Suppression de la tutelle des entreprises et responsabilisation des organes de gestion avec une obligation de résultats
- Le Conseil Supérieur du Portefeuille (CSP) a été réformé n’est plus un organe conseil en gestion des entreprises mais il gère les participations de l’Etat actionnaire dans les sociétés.

■ En ce qui concerne le renforcement de la compétitivité des entreprises :

- Allègement des passifs des entreprises par la fixation des règles de reprise par l’Etat des passifs non assurables afin que les nouvelles sociétés commerciales commencent avec un bilan assaini
- Augmentation des actifs nets des entreprises consécutive à l’allègement des dettes

- Amélioration des adéquations entre les effectifs de certaines entreprises et leurs niveaux d'activités par la mise en œuvre des plans sociaux
- Perspective de redimensionnement des activités des entreprises au seul cœur de leurs métiers, dans le cadre des stratégies de restructuration proposées et adoptées, améliorera leur compétitivité.
- **En ce qui concerne l'amélioration de la qualité des biens et services offerts par les entreprises**, cet objectif ne pourra être atteint pleinement qu'après la restructuration effective des entreprises et la mise en place des investissements, ainsi que le financement des fonds de roulement

IV. Les contraintes de la réforme

205. La réforme des entreprises publiques est un processus dynamique et long compte tenu du degré de déliquescence de ces entreprises et des résultats attendus.
206. La conduite de ce processus est butée à certaines difficultés dont les plus importantes sont notamment :
- L'adhésion mitigée de certains décideurs, des responsables de certaines entreprises, ainsi que des syndicats des travailleurs pour des raisons diverses ;
 - Le retard, voire le manque de décision qui permette d'avancer dans la mise en œuvre de certaines stratégies de restructuration ;
 - Le manque de financement des investissements et des fonds de roulement à cause de l'absence des fonds propres, de l'ébranlement de crédit des entreprises et des moyens limités de l'Etat propriétaire ;
 - L'insuffisance de ressources pour le financement de la réforme, notamment de la dimension sociale sans lequel le redressement des entreprises ne serait qu'un leurre ;
 - Le niveau d'endettement excessif pour la plupart, qui devrait maintenant être allégé par l'application du décret sur les passifs non assurables ;
 - L'absence d'une culture des résultats ;
 - La confusion entretenue pour assimiler à tort la réforme au bradage du patrimoine national, au renchérissement des services sociaux et à l'accentuation du chômage ;
207. Ces pesanteurs appellent des solutions idoines et urgentes pour atteindre les résultats escomptés dans les meilleurs délais.

Chapitre 1

Présentation du COPIREP

Chapitre 1 : Présentation du COPIREP

Section 1 : Historique et contexte de création

Au cours de l'année 2002, 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 commerciales accusent des pertes estimées à USD433 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, ainsi qu'au laxisme.

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, caractérisé dans la plupart des cas par un management inefficace, inefficace, et des effectifs pléthoriques. Aussi, 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.

D'où, la création d'une institution pouvant piloter cette alternative s'est avérée impérieuse.

Le Comité de Pilotage de la Réforme des Entreprises du Portefeuille de l'Etat, COPIREP en sigle, agence conseil du gouvernement pour la Réforme des entreprises publiques, est ainsi créée par décret présidentiel n°136/2002 le 30 octobre 2002.

Il est en ce moment-là, l'agence d'exécution du « Projet Compétitivité et Développement du Secteur Privé », PCDSPP en sigle, financé par l'accord de crédit n°3815 DRC conclu le 14 Aout 2003 entre le Gouvernement de la République Démocratique du Congo et la Banque mondiale.

Le PCDSPP a pour objectif de relancer la croissance économique et de rendre l'économie congolaise compétitive, notamment :

- en rendant le climat des affaires plus propice aux investissements ;
- en appuyant la réforme des entreprises publiques dans les secteurs des mines, des télécommunications, des finances, des transports et de l'énergie ;
- en stimulant la diversification économique et le développement dans la province du Katanga ;
- en facilitant la réintégration dans l'économie locale des travailleurs partants volontaires des entreprises publiques en restructuration, grâce à un appui fourni aux activités de réinsertion socioéconomique.

Il a été doté d'une enveloppe initiale de 120 millions USD (équivalant à 87.100.000 DTS). Il bénéficiera plus tard d'un financement additionnel de l'IDA par le Don H 3660 d'un montant de 60 millions USD destiné à renforcer ses activités.

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. Ce décret ne modifie pas le champ d'actions du COPIREP.

En 2008, 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.

En exécution de cette loi, le décret n°09/15 du 24 avril 2009, signé par le Premier ministre, transforme le COPIREP en établissement public jouissant de la personnalité juridique et placé sous l'autorité du Ministre ayant la gestion du Portefeuille de l'Etat dans ses attributions.

Section 2 : Les missions

Dès sa création le 30 octobre 2002, jusqu'au 23 avril 2009, le COPIREP a pour mission principale l'exécution du PCDS. En 2009, la transformation du COPIREP en établissement public lui assigne des missions nouvelles.

A fin 2012, les missions du COPIREP se subdivisent principalement en deux axes. D'une part, la poursuite de l'exécution du PCDS qui s'articule autour de deux composantes principales, à savoir l'amélioration du climat des affaires et des investissements et la réforme des entreprises publiques, et d'autre part la gestion du processus de désengagement de l'Etat de certaines entreprises de son portefeuille.

Les deux composantes du PCDS sont complémentaires en ce que l'amélioration du climat de l'investissement vise à attirer un important flux de capitaux privés dans l'économie en général et en particulier dans les secteurs d'activité autrefois sous le monopole de l'Etat et dont l'ouverture au secteur privé est envisagée dans le cadre du programme de réforme des entreprises publiques.

2.1. L'amélioration du climat des affaires et des investissements

L'amélioration du climat de l'investissement » a pour objectifs spécifiques de :

- Consolider le système judiciaire et d'améliorer le cadre juridique et fiscal en créant un central national privé d'arbitrage, en offrant d'une part un soutien technique et financier aux trois tribunaux de commerce (à Kinshasa/Gombe, Kinshasa/Matete et Lubumbashi) et, d'autre part, des services de formation et un soutien technique et opérationnel à l'Inspection Générale de la Justice et au personnel du Journal Officiel, et en diffusant les informations d'ordre juridique ;
- Faciliter l'intermédiation financière en finançant la réforme de la Banque Centrale du Congo (audit opérationnel, réforme des systèmes comptables, formation et redéploiement du personnel), en offrant une assistance technique pour la liquidation de trois banques publiques en faillite (BCA, BCCE, NBK), et en aidant la RDC à devenir membre de l'Agence pour l'Assurance du Commerce en Afrique (ACA) ;
- Contribuer à l'amélioration des capacités du Ministère des mines en l'aidant à former ses employés et à formuler clairement leurs mandats respectifs, les interventions ciblées devant porter sur : a) la rénovation des bâtiments existants pour le Ministère et la fournitures d'équipement informatiques et de bureau ainsi que de véhicules, b) la remise en état des réseaux provinciaux, c) l'extension du cadastre minier, d) la génération et l'analyse d'informations géodésiques, e) une évaluation environnementale et sociale et une étude des ressources minière et de leur administration et f) la réforme des capacités

juridiques du Ministère des mines pour lui permettre de faire respecter la loi et de mettre en place un environnement favorable aux investissements ;

- Faciliter le dialogue entre le gouvernement et le secteur privé en appuyant l'Agence Nationale de Promotion des Investissements (ANAPI) dans son rôle précisément de cadre pour le développement de ce dialogue.

2.2. La réforme des entreprises publiques

a. Réforme des entreprises publiques vise les objectifs spécifiques ci-après :

- Consolider, grâce à l'assistance technique et la formation, les autorités de régulation et de réglementation des télécommunications, des transports et de l'énergie ;
- Faciliter la dénationalisation des entreprises publiques en appuyant la formulation de stratégies reflétant le consensus de toutes les parties intéressées ;
- Appuyer le financement du coût social de la réforme d'une part en offrant aux travailleurs licenciés par la GECAMINES une aide pour leur permettre de trouver de nouvelles occupations et, d'autre part, en complétant les indemnités de licenciement des employés de l'OCPT et des trois banques liquidées (BCCE, BCA, NBK) ;
- Appuyer la réalisation des réformes en consolidant le COPIREP grâce à la formation de son personnel et la consolidation de ses capacités (en particulier en améliorant son expertise en matière de partenariat entre le secteur public et privé), en renforçant ses fonctions de relations publiques par la mise en place d'une unité interne de communication.

2.3. Le désengagement de l'Etat

Cette mission démarre de plein droit à la promulgation du décret n°09/15 du 24 avril 2009. La gestion du processus de désengagement s'exécute à travers une série d'activités détaillées par le législateur, dont notamment :

- 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.

En plus donc de sa mission d'exécution du PCDSP, le COPIREP devient l'organe technique du désengagement de l'Etat.

Section 3 : Organisation fonctionnelle du COPIREP

3.1. 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.

Dans le déploiement organique du COPIREP sont mis en place, de façon progressive :

- 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, suivi d'une cellule composante sociale et d'une cellule technique.
- une Cellule Administrative et Financière en 2006 qui achève de reprendre la gestion du projet jusque-là externalisée ;
- une Cellule de Gestion Suivi et Evaluation du Projet en 2006, et qui a été dissoute en 2010, ses attributions ayant été transférées d'une part au chargé de suivi et évaluation du projet, et d'autre part à la Cellule de Passation des Marchés.

Face au fonctionnement peu efficace des Groupes Sectoriels de Travail (GST), structures des ministères 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.

Cette mutation avait rendu indispensable la création, toujours en 2006, d'une « Cellule des Stratégies », qui absorbe la Cellule Technique et la Cellule Composante Sociale.

3.2. Composition du Secrétariat exécutif

Le Secrétariat Exécutif est l'organe technique et permanent du COPIREP chargé de gérer effectivement les processus de la réforme. Il est composé du Secrétaire exécutif et de deux Secrétaires Exécutifs Adjoints, dont l'un est chargé de projet et l'autre des Questions Juridiques.

Le Secrétaire Exécutif veille à la coordination des activités et à la bonne exécution des missions dévolues au COPIREP. Il est assisté de ses deux adjoints.

Le Secrétaire Exécutif Adjoint chargé de Projet (SEAP) s'occupe de l'animation des divers travaux de réforme des secteurs et des entreprises publiques sur le plan stratégique, financier, économique, social et de la communication. Il est assisté de trois Chargés de projet qui sont responsables dans les domaines leurs assignés.

Le secrétaire Exécutif Adjoint Chargé des questions Juridiques (SEAJ) a pour tâche d'évaluer les conséquences Juridiques de la réforme, de donner des avis juridiques sur les divers travaux, études ou recommandations portant sur la réforme des entreprises, et d'assurer le suivi de la composante légale du PCDSP. En outre, il supervise le chargé de suivi et évaluation qui à son tour est chargé de suivre l'exécution aussi bien physique que financière du PCDSP.

Un Auditeur Interne est directement rattaché au Secrétaire Exécutif.

3.3. Les cellules du COPIREP

L'organigramme du COPIREP comprend cinq cellules

- la Cellule des Stratégies ;
- la Cellule de Communication ;
- la Cellule Juridique ;
- la Cellule de Passation des Marchés ;
- la Cellule Administrative et Financière.

La Cellule des Stratégies (CS)

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

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

La Cellule de Communication (CELCOM)

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

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

La Cellule Juridique (CJ)

Créée le 14 novembre 2012, la CJ est la dernière-née des cellules du COPIREP.

Placée sous la coordination du Secrétaire Exécutif Adjoint chargé des questions Juridiques, la Cellule Juridique a pour mandat :

- d'analyser, de traiter et de gérer les aspects juridiques des actions de réforme des Entreprises du Portefeuille de l'Etat ;
- de donner des avis juridiques sur les divers travaux, études ou recommandations portant sur la réforme des entreprises et sur le désengagement de l'Etat des entreprises du portefeuille de l'Etat ;
- de préparer, de rédiger et de négocier les projets des contrats et les autres instruments juridiques relatifs au processus de désengagement des entreprises du portefeuille de l'Etat ;
- de suivre l'exécution de l'appui au système juridique dans le cadre du projet « Compétitivité et Développement du Secteur Privé financé par la Banque Mondiale, notamment la mise en place des tribunaux de commerce et centres d'arbitrage, le suivi de l'adhésion de la RDC à l'OHADA.

La Cellule de Passation des Marchés (CPM)

La CPM est chargée de la mise en concurrence des candidats en vue de la sélection d'attributaires des marchés et de l'administration et du suivi des contrats à la phase d'exécution ou de livraison de services, de biens ou des travaux. Elle applique de manière stricte les directives et procédures de la Banque Mondiale. Ses objectifs sont notamment :

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

La Cellule Administrative et Financière (CAF)

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

Chapitre 2

Les activités
opérationnelles

Chapitre 2 : Les activités opérationnelles

1. Amélioration du climat des affaires

1.1. Appui au système judiciaire et amélioration des cadres juridiques et fiscaux

1.1.1. Appui à l'OHADA

Le processus d'adhésion de la RDC à l'OHADA a connu une avancée significative cette année, après le dépôt des instruments d'adhésion intervenu le 13 juillet 2012.

Le COPIREP a continué à assurer un appui à la Commission Nationale OHADA pour sa mise en place et la réalisation des activités de formation et de vulgarisation du droit OHADA. Suivant le protocole d'accord conclu entre le COPIREP et la CNO, le COPIREP a financé la réhabilitation des locaux, l'acquisition d'un véhicule, des équipements informatiques et des mobiliers ainsi que des ouvrages et Codes Verts « édition 2012 » et, enfin, l'impression de l'ouvrage « Harmonisation du droit congolais avec les Actes uniformes de l'OHADA ». Dans le même cadre, la CNO a organisé deux journées OHADA à Kisangani et Lubumbashi

En outre, le COPIREP a financé et organisé, dans le cadre de la vulgarisation du droit OHADA, une série de formations à l'intention aussi bien des enseignants des Universités et Instituts Supérieurs de la République Démocratique du Congo que des cadres comptables et financiers des entreprises publiques transformées en sociétés commerciales. Ces formations, qui ont eu lieu à Porto-Novo (Bénin) et à Kinshasa (République Démocratique du Congo), ont concerné le Droit des affaires OHADA, dans son ensemble, et le Droit comptable en vigueur dans l'espace OHADA, en particulier.

Elles se sont déroulées comme suit :

- formation des 40 enseignants (professeurs, chefs de travaux et assistants) de droit de 22 Universités de la République Démocratique du Congo sur le « Droit des affaires OHADA », du 03 au 14 juin 2013 à Porto-Novo. Chaque province était représentée par au moins 2 universités ;
- formation des enseignants des matières comptables des Universités et Instituts Supérieurs de la République Démocratique du Congo sur la « Maîtrise du Système comptable OHADA », du 24 juin au 04 juillet 2013 à Kinshasa. Toutes les provinces ont été représentées ;
- formation des cadres comptables et financiers des 20 entreprises publiques transformées en sociétés commerciales sur la « Maîtrise du Système comptable OHADA », du 21 au 26 octobre 2013 à Kinshasa.

1.2. Appui aux tribunaux de commerce et au Guichet Unique de Création d'Entreprise

Le COPIREP a continué à appuyer le Ministère de la Justice dans l'installation des tribunaux de commerce par la réhabilitation, la construction des bâtiments et la fourniture des équipements en faveur de ces tribunaux.

En plus de Tribunaux de commerce de Kinshasa/Matete et de Lubumbashi réhabilités et équipés par le COPIREP, le COPIREP a financé les travaux de réhabilitation du bâtiment du Tribunal de Commerce de Kisangani ainsi que les travaux de construction des tribunaux de Commerce de

Matadi et de Mbuji-Mayi. Il a également équipé ces tribunaux en mobiliers et autres matériels informatiques.

Le Tribunal de Commerce de Matadi a été inauguré le 28 février 2013, en présence de Monsieur le Gouverneur de province et du Secrétaire Exécutif du COPIREP ; celui de Kisangani le 15 mars 2013, en présence de Monsieur le Vice-Gouverneur de Province, du Secrétaire Exécutif Adjoint du COPIREP et d’un Conseiller du Ministre de la Justice et Droits Humains ; et celui de Mbuji-Mayi le 23 novembre 2013, en présence du Premier Président de la Cour d’Appel de Mbuji-Mayi.

Dans le même cadre, le COPIREP a lancé les travaux de construction du Tribunal de commerce de Kinshasa/Gombe et du Guichet Unique de création des entreprises dont l’inauguration est prévue en 2014.

1.3. Adoption de la Loi autorisant l’adhésion de la RDC à la Convention de New York du 10 juin 1958 sur la reconnaissance et l’exécution des sentences arbitrales étrangères

Dans le cadre de l’amélioration du climat des investissements en République Démocratique du Congo, le COPIREP a concouru à l’adoption par le Parlement de la loi n° 13/023 du 26 juin 2013 autorisant l’adhésion de la République Démocratique du Congo à la Convention de New York du 10 juin 1958 sur la reconnaissance et l’exécution des sentences arbitrales étrangères.

Il sied de signaler que le COPIREP, avant l’adoption de cette loi au Parlement, a organisé une session d’information des parlementaires (Sénateurs et Députés nationaux) sur la Convention dont question avec l’assistance technique des experts internationaux rompus dans l’arbitrage.

Après la promulgation de cette loi, et dans le cadre de l’appui aux Centres d’Arbitrage, le COPIREP a organisé et financé deux ateliers de vulgarisation de la Convention New-York qui se sont tenus respectivement à Goma (Province du Nord-Kivu), le 15 août 2013, et à Lubumbashi (Province du Katanga), le 19 septembre 2013.

Ces ateliers ont été animés par le Centre National d’Arbitrage, de Conciliation et de Médiation, en sigle CENACOM et a eu comme public-cible les opérateurs économiques, les magistrats, les avocats, les juristes d’entreprises, les membres de la Fédération des Entreprises du Congo et les étudiants en droit.

Tableau 1 : **Données statistiques synthèse des tribunaux de commerce (2013)**

I. Tribunal de commerce de Kinshasa/Gombe				
Affaires enrôlées		Jugements définitifs rendus		Recettes réalisées (annuelles)
Total annuel	Moyenne mensuelle	Total annuel	Moyenne mensuelle	
578	48	173		CDF 1 426 029
				USD 114 388,9
				EURO 0

II. Tribunal de commerce de Kinshasa/Matete				
Affaires enrôlées		Jugements définitifs rendus		Recettes réalisées (annuelles)
Total annuel	Moyenne mensuelle	Total annuel	Moyenne mensuelle	
116	14	50		CDF 4 973 974
				USD 7 870
				EURO 0
III. Tribunal de commerce de Lubumbashi				
Affaires enrôlées		Jugements définitifs rendus		Recettes réalisées (annuelles)
Total annuel	Moyenne mensuelle	Total annuel	Moyenne mensuelle	
200	17	89		CDF 35 264 944
				375
				USD 688 356
				EURO 0

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

1.2.1. Appui au Fonds de promotion de la microfinance

Le COPIREP poursuit son appui au FPM. Les premières mises à disposition de fonds ont été opérées en 2012. Cet appui a concerné le fonctionnement de l'institution, le financement de prêt et de programmes d'assistance technique aux institutions de microfinance.

Fonds de promotion de la microfinance

Le COPIREP poursuit son appui au FPM. Cet appui a concerné le fonctionnement de l'institution, le financement de prêt et de programmes d'assistance technique aux institutions de microfinance.

Services et produits offerts par le FPM

Le FPM offre des produits de financement et de l'assistance technique aux Institutions de micro finance et à des banques commerciales qui financent le segment des MPME

Ces IFP financent des MPME qui répondent aux caractéristiques suivantes :

- elles ont un nombre d'employés de 1 à 200 ;
- les crédits qu'elles reçoivent n'excèdent pas 150.000 USD.

Le FPM offre trois types de produits de financement sous mécanisme de garantie :

- Les prêts seniors, destinés à la croissance du portefeuille des IFP ;
- Les prêts subordonnés, destinés au renforcement des fonds propres ;
- Les produits spéciaux, destinés à financer des niches particulières.

Dans le cadre de son programme d'assistance technique, le FPM intervient dans les domaines suivants :

- Gouvernance et stratégie ;
- Downscaling ou programme de financement de PME ;
- Transformation institutionnelle ;
- Contrôle et audit interne ;
- Gestion des risques ;
- Gestion Financière, comptable et Gestion de crédit ;
- Système d'Information et de Gestion (SIG).

Les IFP potentiels du FPM sont celles qui financent le segment des Micro, Petites et Moyenne Entreprise (MPME). Elles sont de trois catégories:

- Les Institutions de Microfinance (IMF) et réseaux d'IMF ;
- Les IMF matures ;
- Les Banques commerciales ciblant le segment MPME.

Les MPME éligibles répondent aux caractéristiques suivantes :

- Ayant un nombre d'employés de 1 à 200 ;
- Pouvant recevoir un crédit jusqu' à 150 000 USD.

Appui à la Banque Centrale du Congo en vue de la modernisation du système national des paiements

Après avoir financé l'étude de conception des infrastructures du système national des paiements en 2009, le COPIREP continue à travailler avec le cabinet Ernst & Young et Associés (France) afin d'appuyer la Banque Centrale du Congo dans la mise en œuvre de la modernisation du système national des paiements en RDC.

L'évaluation des offres en vue de l'acquisition des infrastructures a eu lieu en octobre et novembre.

Appui à la cellule d'appui au Comité de Pilotage pour l'Amélioration du Climat des Affaires et des Investissements (CPCAI)

Programme en continuation.

Appui à la cellule d'appui au projet de pilotage des zones économiques spéciales (CAZES)

Programme en continuation.

Participation à la commission de libéralisation du secteur des assurances.

Programme en continuation.

Appui à la Sous-Direction de la Microfinance de la Banque Centrale du Congo

Le COPIREP a poursuivi son appui à la Sous-Direction de la Microfinance de la Banque Centrale du Congo.

Transaction CINAT

Le COPIREP mène les travaux en vue de la conclusion avec Nova Cimangola de la cession partielle des actions de l'Etat dans CINAT. Une commission de négociation a été instituée pour finaliser le dossier.

Section 2 : La réforme des entreprises publiques

2.1. Secteur des Mines

Question du désengagement de l'Etat des entreprises structurantes

Sur instruction de Madame la Ministre du Portefeuille, le COPIREP a effectué une mission au Katanga pour étudier la question du désengagement des entreprises structurantes plus précisément la GECAMINES, la SNCC et la SCMK-Mn.

La mission avait pour but de :

1. vérifier l'existence physique des activités identifiées ;
2. faire état des lieux ;
3. vérifier leurs statuts juridiques ;
4. proposer, selon les cas et la nature des activités annexes, le maintien, la création de partenariats et/ou leur cession.

Le COPIREP a étudié les activités connexes (industrie, minoteries, agro-pastoral) et annexes (secteur de l'enseignement, service médical et foyers sociaux). Il soumettra sous peu son rapport au Gouvernement.

GECAMINES

Le COPIREP a organisé l'atelier de validation du diagnostic qu'il avait établi sur la GECAMINES pour la période allant de 2006 à 2012.

Ces assises avaient lieu à l'Hôtel Karavia de Lubumbashi du 26 au 26 juillet 2013. Les organisations et services suivants y avaient participé :

1. Présidence de la République ;
2. Primature ;
3. Vice Primature et Ministère du Budget ;
4. Ministère du Portefeuille ;
5. Ministère des Mines ;
6. Ministère de l'emploi, Travail et Prévoyance Sociale ;
7. Ministère Provincial du budget, Plan, Mines, Industrie et PMEA ;

8. Ministère Provincial de la santé, Travail et Prévoyance Sociale ;
9. GECAMINES ;
10. SNCC ;
11. SCMK-Mn ;
12. FEC Katanga ;
13. COPIREP ;
14. Experts indépendants.

A l'issue des échanges, les participants avaient noté que :

- le diagnostic établi en 2010 été dépassé ;
- les documents de travail n'avaient pas été préalablement entre le COPIREP et la GECAMINES ;

Par conséquent, ils avaient recommandé :

1. l'actualisation, dans les plus brefs délais, du diagnostic de la GECAMINES par le COPIREP de 2010 à 2013 ;
2. la mise en adéquation du plan stratégique de développement de la GECAMINES et son plan de la restructuration ;
3. la proposition par le COPIREP de nouvelles options stratégiques de restructuration découlant du diagnostic actualisé ;
4. la tenue de l'atelier de validation du diagnostic actualisé et des options stratégiques de restructurations actualisés.

MIBA

Le COPIREP a suivi de la mission de certification des réserves en diamants du Massifl de la MIBA réalisés par le consultant SRK.

Ayant constaté que suite à l'incapacité managériale et technique de la MIBA à répondre à ses obligations contractuels, le largement dépassement du temps de réalisation et au budget que le Gouvernement avait alloué à ce projet, le COPIREP s'est vu obligé de suspendre temporairement le contrat à fin août 2013.

A cette date, la situation se présentait comme suit :

Description	Prévisions	Réalizations		Piquage (carats)	Fin de tâches Attendue*
		Quantité	Taux		
Sondage carottant	6.420m	1881,2m	30%	-	Fin 2018
Sondage à gros diamètres	2.000m	536m	27%	515,23	-
	4.500m ³	147,43m ³	3,3%		
Echantillonnage en vrac	2.700m ³	1.944,73m ³	72%	2.331,49	A transporter à l'usine
Traitement échantillons	7.200m ³	2.092,16m ³	38%	2.846,72	En cours

2.2. Secteur des Finances

En 2012, le COPIREP a poursuivi son appui au Comité de pilotage pour l'amélioration du climat des affaires et des Investissements (CPCAI)

Pour mémoire, le CPCAI a été créé par le Décret n°09/31 du 8 août 2009. Le CPCAI a pour missions principalement de :

- Identifier les obstacles et entraves rencontrés par les investisseurs dans la constitution des entreprises ainsi que dans l'exécution de toutes les obligations vis-à-vis de l'Etat et des tiers ;
- Définir la politique d'amélioration du climat des affaires et des investissements ;
- Faire accélérer la mise en œuvre des réformes pouvant permettre une plus grande sécurité juridique et judiciaire des investisseurs ;
- Proposer au Gouvernement des mesures spécifiques sur l'amélioration du climat des affaires ;
- Décider des mesures à prendre et en faire rapport au conseil des ministres ;
- Assurer le suivi et l'évaluation de l'exécution des mesures prises par le Gouvernement.

Il est composé de notamment de représentants de la Présidence de la République, de la Primature, et de plusieurs Ministres. Le Secrétaire Exécutif du COPIREP en fait partie, étant donné que l'amélioration du climat des affaires et des investissements est une des composantes du Projet Compétitivité et Développement du Secteur Privé que gère le COPIREP.

Le COPIREP a également poursuivi son appui au Projet des Zones Economiques Spéciales, ainsi que sa participation à la commission de libéralisation du secteur des assurances.

Pour rappel, 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.

2.3. Secteur des Transports

Au cours de l'année 2012, les activités du COPIREP dans le secteur des transports ont concerné principalement la poursuite des actions inscrites dans le cadre du Projet de Transport Multimodal (PTM) et la poursuite de la restructuration des entreprises du secteur des transports.

2.3.1. Réforme des entreprises publiques du secteur des Transports

A. Activités transversales du secteur

Au cours de l'année 2013, trois principales activités transversales du secteur des transports peuvent être retenues à savoir (i) la poursuite du Projet de Transport Multimodal (PTM), (ii) l'élaboration des plans de gouvernance des entreprises du secteur des transports. Et (iii) la finalisation de la transformation des entreprises du secteur et (iv) les contacts avec la DBSA pour le financement de certains projets.

A.1. Le Projet de Transport Multimodal (PTM)

Il y a lieu de rappeler que le PTM a été élaboré par le Gouvernement avec l'appui technique et financier de la Banque mondiale. Il vient en appui à la stratégie sectorielle des transports du Gouvernement et est financé par don de l'IDA.

Les objectifs principaux de développement sont : (i) l'amélioration de la connectivité des transports en RDC de manière à soutenir l'intégration économique nationale, (ii) le rétablissement de la viabilité financière et opérationnelle de la SNCC et (iii) la mise en œuvre d'un plan de gouvernance dans le secteur des transports et le renforcement des performances opérationnelles des entreprises publiques y afférentes.

En 2013, il y a lieu de signaler que le COPIREP a participé activement aux négociations sur le financement additionnel du PTM.

Il faut également signaler la réalisation du 6 au 26 novembre 2013, de la 7^{ième} mission de supervision du PTM, consacrée essentiellement à la revue à mi-parcours du projet. Cette mission a identifié un risque majeur de la non atteinte des objectifs de redressement de la SNCC à cause des déficits du schéma de financement, de l'importance des coûts d'exploitation, de non décollage de l'exploitation vers l'atteinte du point d'équilibre, et des drèves répétitives. La mission a recommandé l'élaboration d'un nouveau plan de redressement de la SNCC à fin mars 2014, et la mise en œuvre de la restructuration de la SNCC, à fin décembre 2014.

Dans le cadre de l'exécution du protocole d'accord entre le COPIREP-CEPTM, les activités ci après ont pu être réalisées :

(i) Elaboration et Signature de l'avenant n°5

Le COPIREP a réalisé toutes les démarches fiduciaires requises pour la signature de l'avenant 5 : Négociations avec Vecturis, DNO à la Banque mondiale, Réponses aux observations de la Banque Mondiale, signature, et suivi du dossier pour signature par les Ministres du Portefeuille et des Transports et Voies de Communications.

(ii) Réception et validation des rapports

Le COPIREP a reçu et validé les rapports 24 à 28a de l'Opérateur Vecturis relatifs à la mission de stabilisation renforcée. Les factures relatives à ces rapports ont été transmises à l'UPL conformément aux dispositions du contrat.

(iii) Assistance à la 7^{ième} mission de supervision du PTM

Le COPIREP a participé à la 7^{ième} mission d'évaluation du PTM. Des réunions se sont tenues au COPIREP, où l'on a parcouru les dossiers de la SNCC, SCTP, RVA et CVM. Le COPIREP a également participé à la séance de synthèse à la CEPTM, ainsi qu'à la séance de restitution à Madame la Ministre du Portefeuille.

(iv) Participation aux séances des vidéoconférences sur le PTM

Le COPIREP a participé activement aux séances des vidéoconférence organisées au siège de la Banque Mondiale à Kinshasa, portant sur la revue des activités du PTM.

(v) Alerte du Gouvernement sur la deuxième phase du plan social de la SNCC

Par différentes lettres, communications téléphoniques et audiences aux ministères, le COPIREP a alerté le Gouvernement sur le paiement des 12 mois d'arriérés des pensionnés non logés, dans le cadre de l'exécution de la deuxième phase du plan social de la SNCC. .

(vi) Missions d'audit financier, comptable et de passation des marchés à la SNCC, SCTP, RVA et CVM

Le COPIREP suit le processus des audits dont les contrats ont été signés. Ces audits sont en cours à la RVA, SCTP, et CVM et démarreront bientôt à la SNCC. En ce qui concerne particulièrement la SCTP, le COPIREP a suivi auprès du Chef de Projet PTM la problématique de la levée de la suspension des décaissements du PTM en faveur de la SCTP.

Le COPIREP et la CEPTM ont convenu d'élaborer un projet d'avenant au protocole d'accord qui les lie. Cet avenant a été accepté dans ses principes au cours des sixième et septième missions de supervision.

La non objection et la signature sont toujours attendues.

Dans l'entretemps, et au regard de l'urgence liée à la finalisation des négociations du financement additionnel, le COPIREP a exécuté, à la demande de l'IDA et de la CEPTM, diverses missions ci-après :

- (i) Elaboration du plan de gouvernance spécifique à la SCTP ;
- (ii) Elaboration du plan de gouvernance spécifique à la RVA ;
- (iii) Elaboration du plan de gouvernance spécifique à la CVM ;
- (iv) Elaboration du dossier d'appel d'offres des PPP Dragage à la CVM ;
- (v) Elaboration du plan de gouvernance spécifique à la RVF ;
- (vi) Tenue du Comité de suivi du contrat COPIREP-VECTURIS ;
- (vii) Suivi du de la mise en place du véhicule financier de la SNCC.

A la demande expresse de la CEPTM, le COPIREP a donc élaboré les plans de gouvernance de la SCTP, RVA, CVM, et RVF. Conformément à la demande de la Banque Mondiale, ces plans de gouvernance ont été approuvés par les Conseils d'Administration respectifs de ces entreprises, et transmises à la Banque par Madame la Ministre du Portefeuille.

En cela, le COPIREP a permis de réaliser une des conditionnalités d'examen par le Conseil d'Administration de la Banque Mondiale du dossier du financement additionnel du PTM.

A.2 Finalisation de la transformation des entreprises du secteur

Au cours de l'année 2013, des progrès ont été notés dans la finalisation de la transformation des entreprises du secteur des transports :

- ✓ *En ce qui concerne les entreprises LMC et CVM*, il sied de noter que dans le cadre de la mission confiée au CPCC par le COPIREP sur financement du Gouvernement, ces deux sociétés disposent déjà de leurs capitaux définitifs ainsi que des projets des bilans d'ouverture et de clôture devant consacrer leurs transformation. Ces états doivent au préalable être validés par leurs Conseils d'Administration et Assemblées Générales.
- ✓ *En ce qui concerne la SNCC*, les travaux de la finalisation de la transformation exécutés par le Consultant De Wolf sont en phase terminale et n'attendraient que l'adoption des états financiers de clôture et d'ouverture par le conseil d'Administration de la SNCC.
- ✓ *A la SCTP et à la RVA*, au regard des retards pris par les entreprises pour réaliser les inventaires et la valorisation du patrimoine, le COPIREP a soumis une DNO au PTM pour le recrutement des Cabinets des Consultants qui accompagneront ces entreprises dans cette tâche.
- ✓ *Aux LAC(Lignes Aériennes Congolaises)*, le COPIREP a recruté sur décision du Gouvernement, un cabinet chargé de mener un audit détaillé en vue de sa dissolution et liquidation.

A.3 Contacts avec la DBSA

Au cours de l'année 2013, le COPIREP a eu des séances de travail avec la DBSA (Development Bank of South Africa), qui ont été amorcés dans le cadre de la coopération régionale (SADEC), par le truchement du CDBC (Corridor du Bas Congo). Cet organisme congolais est membre de l'Initiative de Développement Spatial (SDI-Spatial Development Initiative), un programme sous régional qui vise à promouvoir les actions de développement liées à la coopération entre la République Démocratique du Congo et la République Sud-Africaine.

Les projets envisagés dans le cadre de ce partenariat proposé par la DBSA concernant la SNCC, la RVA, 80 M.USD la SCTP et la SNEL,

- ✓ A la SCTP, il est envisagé de financer un plan d'urgence au regard de la situation critique du corridor Matadi-Kinshasa. Pour ce faire, la DBSA a engagé le Consultant Aurecon qui a été chargé d'élaborer un mémorandum d'informations (PIM), et un programme d'investissements prioritaires (PIP). Les dossiers élaborés par Aurecon ont été mis à la disposition de la SCTP par la DBSA.

Le programme d'investissements élaboré par la firme Aurecon a prévu :

- la gestion des conteneurs, l'aménagement du parc, et l'acquisition de 4 autogrues au Terminal Conteneur de Matadi.
- la rénovation sommaire de la voie, l'acquisition des locomotives, et la rénovation des wagons au CFMK
- la modernisation du système d'information de la SCTP

Ce programme sera réaménagé par la SCTP et la DBSA au regard des progrès d'investissements réalisés dans l'entretemps.

- ✓ A la SNCC, il est envisagé de financer les travaux urgents requis pour la relance de la connexion du réseau de la SNCC au corridor de Benguela, au regard de l'opportunité qu'offre la réhabilitation par l'Angola du Chemin de fer de Benguela.

En effet, un total l'intervention de la DBSA permettrait :

- d'amorcer les travaux de réhabilitation de la ligne Kolwezi-Dilolo,
- de rembourser un rétro-financement du PTM destiné à démarrer les premières urgences sur cette voie,
- de financer le déficit en investissement non couvert par le PTM sur la voie du sud.

Dans une deuxième phase, la DBSA propose de mener en tant que Leader Arranger auprès des autres institutions financières un programme de recapitalisation de la SNCC.

- ✓ A la RVA, il est envisagé le financement de la réhabilitation de l'aérogare de N'Djili et la mise en place d'une société moderne de handling.
- ✓ A la SNEL, des discussions sont en cours pour le financement de l'acquisition et de l'installation des compteurs prépayés à Kinshasa.

2.4. Secteur des Postes et Télécommunications

La réforme du secteur des Postes et télécommunications est l'un des premiers chantiers de réforme sectorielle mis en œuvre par le Gouvernement, et dont les réformes sectorielles sont quasiment achevées. En effet, entre 2003 et 2011, le COPIREP a effectué les principales activités de réforme prévues dans ce secteur.

Pour rappel, il s'agit des activités suivantes :

- I. la définition de la stratégie de développement du secteur des télécommunications et des TIC ;
- II. la mise en œuvre du document de politique sectorielle ;
- III. l'appui à l'Autorité de régulation des PTT ;
- IV. la finalisation de l'étude sur la politique sectorielle postale ;
- V. la réalisation d'études sur les services liés à la télécommunication (service universel, gestion du spectre des fréquences, plan de numérotation, régime d'interconnexion, manuel d'organisation, etc.)
- VI. La stratégie de restructuration de la SCPT ;
- VII. La Participation à la commission pour la mise en place de la structure de gestion et d'exploitation de la fibre optique.

2.4.1 La restructuration de la SCPT

Après avoir posé le diagnostic de la SCPT en 2011, le COPIREP a proposé un schéma de restructuration de cette entreprise publique transformée en société commerciale. Ce schéma prend en compte les projets existants de la SCPT, les objectifs, le schéma, les conditions de réussite et les stratégies de restructuration, et propose un plan intermédiaire, en attendant l'aboutissement du processus de restructuration de ladite société.

Au 31 décembre 2012, aucune orientation n'a été donnée sur cette question.

2.5. Secteur de l'Energie

Au cours de l'exercice 2013, le COPIREP a réalisé les activités ci-après :

I. REGIDESO

1.1. Contrat de performance Etat - REGIDESO

Dans le but de s'assurer de la bonne exécution du contrat de performance signé le 27 février 2012 entre l'Etat Congolais et la REGIDESO, **un Comité de Suivi** a été créé le 06/08/2012 pour une durée de 5 ans et placé sous la supervision des Ministères du Portefeuille et des Ressources Hydrauliques et Electricité.

Ce comité dont les membres ont été désignés en décembre 2012 par arrêté interministériel signé par les Ministres du Portefeuille et des Ressources Hydrauliques et Electricité, est opérationnel **depuis le 30 janvier 2013**.

Le représentant du COPIREP en assure le secrétariat.

Ce Comité s'est essentiellement employé durant le premier semestre 2013 à l'élaboration de son Règlement d'ordre intérieur qu'il a soumis à l'approbation des Ministres du Portefeuille et des Ressources Hydrauliques et Electricité.

1.2. Contrat de services

Le contrat de services a été signé entre le groupement FINAGESTION & SDE et le COPIREP le 27 décembre 2012 et contresigné par les Ministres du Portefeuille et des Ressources Hydrauliques et Electricité respectivement les 10 et 15 janvier 2013.

Le groupement a démarré ses prestations le 1^{er} mars 2013. Et la REGIDESO a organisé le 07 mars 2013 un atelier de lancement du contrat de services au cours duquel elle a accueilli et titularisé les Cadres permanents du groupement FINAGESTION & SDE nommés par le Conseil d'Administration de la REGIDESO, en sa séance du 12 février 2013, aux postes ci-après :

- ✓ Directeur Commercial, pour l'amélioration des performances dans la gestion commerciale ;
- ✓ Directeur de Développement et Réhabilitation (DDR) pour l'amélioration des performances dans la gestion des investissements ;
- ✓ Directeur des Ressources Humaines, pour l'amélioration des performances dans la gestion des ressources humaines ;
- ✓ Directeur Financier, pour l'amélioration des performances dans la gestion financière et comptable ;
- ✓ Expert réseau, pour l'amélioration des performances dans la gestion de la production et de la distribution de l'eau.

Trois rapports ont été élaborés par le contractant et transmis au COPIREP pour approbation. Il s'agit des rapports ci-après :

- (i) Le rapport de démarrage ou rapport de prise de services déposé par le consultant le 06 mai 2013 : Le COPIREP l'a transmis aux destinataires à savoir la Banque Mondiale, les Ministères du Portefeuille et des Ressources Hydrauliques et Electricité et la REGIDESO avant de l'approuver après examen.

(ii) Le premier rapport trimestriel couvrant la période allant du 1^{er} mars au 30 juin 2013, pour coller à la fin du trimestre civil tel qu'indiqué dans les dispositions du contrat de services (annexe K2) : Le COPIREP l'a transmis aux destinataires avant de l'approuver après examen.

(iii) Le rapport trimestriel n°2 couvrant la période allant du 01 juillet au 30 septembre 2013 : Le COPIREP l'a transmis aux destinataires avant de l'approuver après examen.

A la suite du décès de Monsieur NDOUR WALY, Directeur commercial de la REGIDESO et Chef de mission du groupement FINAGESTION & SDE, le groupement a désigné le 24 mai 2013, Monsieur Cheikh FALL, Directeur du Développement et de la Réhabilitation pour le remplacer en qualité de Chef de mission du groupe d'Experts mis à la disposition de la REGIDESO dans le cadre du contrat de services.

En ce qui concerne le remplacement au poste de Directeur commercial, le candidat proposé par le groupement, Monsieur Papa Gaydel GAYE a été confirmé par lettre de nomination de la Présidente du Conseil d'Administration de la REGIDESO lui adressée le 26 août 2013 après l'approbation de sa candidature par le COPIREP.

1.3. Contrat d'audit technique et financier des contrats de performance et de services

Deux rapports de mission ont été élaborés par le Consultant LAHMEYER et transmis au COPIREP pour approbation. Il s'agit des rapports ci-après :

(i) Rapport d'analyse des données de base et des interventions d'urgence déposé au COPIREP par le Consultant LAHMEYER le 19 juin 2013 :

Le COPIREP l'a transmis aux destinataires avant de l'examiner. La version provisoire n'a pas obtenu l'approbation du COPIREP. C'est sa version définitive ayant intégré ses observations que le COPIREP a approuvé sous réserve.

(ii) Rapports d'audit trimestriel du contrat de performance et du contrat de services couvrant la période d'avril à juin 2013 : Une fois encore, le COPIREP n'a pas approuvé la version provisoire du rapport et a transmis ses observations à l'Auditeur aux fins de reformuler ses deux rapports aux conditions requises.

Sa version définitive intégrant les observations du COPIREP a été validée sous réserve.

1.4. Signature des contrats

(i) Assistance technique à la REGIDESO et au COPIREP aux fins de relecture des contrats de performance et de services de la REGIDESO et élaboration d'un projet de contrat de concession de service public.

Le contrat d'assistance technique que le COPIREP a conclu le 10 mai 2013 avec la firme NODALIS Conseil comporte deux modules :

Module relatif à l'atelier de relecture

Les services à réaliser par le consultant dans le cadre de ce module sont les suivants :

- Rappel des objectifs précis poursuivis par la mise en œuvre de chacun des contrats et de l'ensemble du dispositif contractuel ;

- Rappel de l'économie générale de chacun des contrats et des interdépendances et interfaces à prendre en compte et à gérer par les parties signataires de ces contrats ;
- Explication et interprétation des clauses fondamentales de chacun des contrats, des droits et des obligations des parties, des responsabilités et des sanctions encourues ;
- Explication des livrables et résultats attendus ainsi que des dispositions relatives aux mécanismes de concertation et de gestion des différends ;
- Réalisation de sessions des questions et de réponses de la part des signataires et des structures chargées de veiller à la mise en œuvre et d'en réaliser les contrôles et ou d'appliquer les sanctions ;
- Revue des travaux de l'auditeur technique et financier.

Module relatif au projet de contrat de concession de service public

La REGIDESO étant transformée en SARL et ses relations avec l'Etat pour exercer le service public de l'alimentation en eau potable étant régies uniquement par un cahier de charges qui date de 1977, il devient impératif d'élaborer un contrat de concession de service public à signer entre l'Etat et la REGIDESO SARL pour compléter le cadre juridique de fonctionnement de la REGIDESO.

En effet, cette tâche vise à compléter et à parfaire le dispositif contractuel en contractualisant les relations entre l'Etat et la REGIDESO par une convention de délégation de service public sous la forme d'un contrat de concession.

Le recours à ce contrat est désormais rendu nécessaire, d'une part par l'obsolescence du cahier des charges qui lie encore à ce jour la REGIDESO, d'autre part par l'application future des dispositions du projet de code de l'eau qui prévoient un recours obligatoire aux contrats de délégation de gestion tel que le contrat de concession, et enfin par le changement des statuts juridiques de la REGIDESO qui en fait une société de droit commun avec les droits et les responsabilités des sociétés commerciales.

Les services à réaliser par le consultant dans le cadre de ce module sont les suivants :

- Analyse du cadre juridique de la REGIDESO notamment le cahier des charges de la REGIDESO de 1977 ;
- Présentation des éléments du contrat de concession qui sera passé entre l'Etat et la REGIDESO, le cahier des charges précisant le détail des responsabilités qui sont déléguées ainsi que les modalités d'application du contrat. Ce contrat devra également intégrer des propositions des conditions de rétrocession des financements par l'Etat à la REGIDESO.

(ii) Recrutement d'un consultant chargé de l'inventaire et la valorisation du patrimoine de la REGIDESO.

Compte tenu des délais fixés par le Gouvernement pour finaliser la transformation de la REGIDESO en société commerciale, le COPIREP a conclu de gré à gré avec STRONG NKV, un contrat pour réaliser la mission d'inventaire et valorisation du patrimoine de la REGIDESO.

1.5. Ateliers

(i) Atelier de relecture des contrats REGIDESO :

Du 17 au 18 juin 2013, le COPIREP a organisé à Kinshasa sous l'assistance technique du Consultant NODALIS, un atelier de relecture des contrats de performance, de services et d'audit de la REGIDESO.

Les objectifs de cet atelier étaient les suivants :

- Parvenir à un même niveau de connaissance et d'appropriation des contrats par les acteurs concernés par leur mise en œuvre ;
- Faire émerger une interprétation commune des textes et de leurs objectifs ;
- Préciser les objectifs de chaque contrat et de ses clauses principales ; les interdépendances entre contrats, les modalités de mise en œuvre des principales clauses, le calendrier et les livrables correspondants ;
- Répondre aux questions que peuvent faire naître les contrats et/ou leur mise en œuvre.

(ii) Atelier de lecture du projet de contrat de concession de la REGIDESO :

Dans le cadre de sa mission d'assistance technique pour la formalisation de la concession de service public en faveur de la REGIDESO, le Consultant NODALIS a élaboré un projet de contrat de concession.

Pour que ce projet de contrat soit acceptable, pertinent et accepté, le COPIREP a constitué **un Comité de lecture du contrat de concession** composé des représentants des Ministères du Portefeuille, des Ressources Hydrauliques et Electricité, de la REGIDESO, du groupement FINAGESTION/SDE et du COPIREP.

Il a ensuite transmis ce projet de contrat à tous les membres du Comité de lecture avant de les inviter à l'atelier, animé par le Consultant NODALIS du 29 au 30 octobre 2013.

Les objectifs de cet atelier sont les suivants :

- Echanger sur le projet et s'assurer que le Comité de lecture maîtrise les principes, les concepts ainsi que les principales dispositions gouvernant le contrat.
- Echanger sur la pertinence et l'amélioration des dispositions contractuelles et pour ce faire :
- Analyser et expliciter les principales clauses contractuelles suivantes et leurs conséquences :
 - le régime de concession, sa nature, son objet, la portée des engagements des parties du contrat ;
 - le statut juridique des biens de la concession et celui des biens du secteur ;
 - le périmètre de la concession et sa durée ;
 - les obligations des parties ;
 - Contrat de concession et contrat de performance ;
 - le régime d'exploitation du service concédé ;
 - le régime des investissements et des travaux de renouvellement et d'extension
 - la relation et le service aux abonnés ;
 - le régime de rémunération du concessionnaire ;
 - le contrôle de la concession.

1.6. Réunions

En exécution de sa mission de réforme des entreprises du Portefeuille de l'Etat, le COPIREP a organisé plusieurs réunions avec les entreprises dont essentiellement les trois suivantes avec la REGIDESO :

(i) Réunion de concertation entre la REGIDESO et le groupement FINAGESTION/SDE :

Le COPIREP a organisé le 27 juin 2013 une réunion regroupant la REGIDESO et le groupement FINAGESTION/SDE représentés par ses hauts responsables.

Cette réunion dont l'objet était de définir un cadre de collaboration qui permette aux parties prenantes d'exécuter sans entrave le contrat de services, était tenue sur instruction de Madame la Ministre du Portefeuille soutenue par le Premier Ministre.

(ii) Réunion entre le COPIREP et le groupement FINAGESTION/SDE :

Le COPIREP a organisé le 10/07/2013 une réunion qui a notamment regroupé le Directeur Général de SDE et le Secrétaire Exécutif Adjoint du COPIREP.

Cette réunion avait essentiellement porté sur les remerciements du Directeur Général de SDE aux Responsables du COPIREP pour la sympathie manifestée et les hommages rendus à feu le Chef d'équipe des Experts du groupement FINAGESTION/SDE disparu brutalement.

A cette occasion, le Directeur Général de SDE avait verbalement sollicité auprès du COPIREP, avant de passer aux écrits, le réajustement du planning de livraison de certains produits que le groupement avait résolu délibérément de fournir en retard à la REGIDESO.

(iii) Réunion sur la finalisation du processus de transformation de la REGIDESO :

Le COPIREP a organisé le 07/10/2013 avec la REGIDESO et le groupement FINAGESTION/SDE une réunion sur la finalisation du processus de transformation de la REGIDESO.

Il y a été constaté que la REGIDESO ne tiendra pas au délai du Gouvernement de finaliser le processus de transformation au 31/12/2013, les inventaires et la valorisation de son patrimoine attribués à STRONG NKV n'ayant même pas encore démarré.

II. SNEL

Contrat de performance Etat-SNEL

Le COPIREP assure le suivi de l'exécution du Contrat de performance que l'Etat congolais a signé le 27/02/2012 avec la SNEL à travers les états d'exécution du contrat que celle-ci lui transmet.

Il faut également noter que le représentant du COPIREP au Comité de suivi de la SNEL en assure le secrétariat.

2.2. Participation à la procédure de recrutement de l'opérateur privé pour le contrat de services SNEL

Le COPIREP a procédé, non seulement à répondre à toutes les observations de la Banque Mondiale, mais aussi à faire des rappels écrits et des réunions pour obtenir la Non Objection sur

la liste restreinte des firmes présélectionnées et sur la Demande de Proposition pour le service de Consultant chargé de la gestion de service public d'électricité auprès de la SNEL.

Cette Non Objection sollicitée à la Banque Mondiale depuis le 08/08/2012 n'a été obtenue qu'en décembre 2013.

Le COPIREP a alors fixé la date du 14/01/2014 pour la tenue de la conférence préalable à laquelle les cinq firmes retenues sur la liste restreinte étaient invitées à prendre part.

2.3. Participation à la procédure de recrutement de l'auditeur technique et financier pour les contrats de performance et de services

Le COPIREP, n'ayant reçu aucune proposition à la date de dépôt le 23 novembre 2012, a adressé une lettre de demande de relance de la procédure avec les 5 firmes présélectionnées qui avaient déjà reçu la Non Objection de l'IDA. Ce qui lui a été accordé le 20/02/2013.

Il a alors réinvité le 21 février 2013 les candidats proposés sur la liste restreinte à faire des propositions dont la date de remise était fixée au 09/04/2013.

L'évaluation des manifestations d'intérêt reçues à cet effet a attribué le marché à KPMG RDC qui a signé son contrat avec le COPIREP le 24/09/2013. Le consultant démarrera ses prestations en janvier 2014.

2.4. Participation aux activités sur la mise en œuvre du PMEDE/UCP

Le COPIREP a pris part à toutes les réunions mensuelles de l'UCP ainsi qu'aux vidéoconférences pour présenter l'état d'avancement de la réforme de la SNEL. (Contrat de performance, contrat de services, contrat d'audit technique et financier, plan social).

2.5. Mise en œuvre du plan social

Il avait été prévu que le plan social soit conjointement élaboré par un comité de travail de la SNEL et par le consultant Objectif RH respectivement pour procéder à l'analyse de la situation des effectifs de l'entreprise et pour formuler le plan social.

Le consultant Objectif RH avait suspendu ses prestations en 2009 faute d'informations nécessaires que le comité de travail devait lui fournir.

Le COPIREP a reformulé les termes de référence de la mission en élargissant les attributions du Consultant Objectif RH aux tâches du Comité interne de travail de la SNEL.

Le Consultant Objectif RH a réservé une réponse négative à cette démarche du COPIREP suite à son contentieux avec la SNEL relatif au paiement de **33.000 USD** convenus au titre de ses prestations durant la période d'incapacité pour force majeure du mois d'août 2009.

2.6. Clarification du régime juridique

Le COPIREP a attribué le marché à KPMG RDC qui a signé son contrat avec lui le 13 décembre 2012.

Le consultant a démarré ses prestations en mars 2013.

Le COPIREP a évalué le rapport préliminaire de la mission que KPMG lui a transmis ainsi que le rapport définitif pour lequel il a émis des observations.

La version intégrant les observations du COPIREP et celles de la SNEL est encore attendue.

2.7. Atelier sur la gouvernance de la SNEL

Le COPIREP a pris une part active aux travaux de l'atelier sur la gouvernance de la SNEL que le Ministère des Ressources Hydrauliques et Electricité a organisé le 10/12/2013 dans le cadre de la mission de supervision de la Banque Mondiale des projets PMEDE et SAPMP.

Cet atelier avait pour objectifs de :

- Evaluer la réalisation des plans d'actions à court terme de SNEL sur le commercial, les finances et les approvisionnements ;
- Evaluer le contrat de performance ;
- Faire l'état des lieux des contrats d'audit du contrat de performance et sur le processus du contrat de services ;
- Présenter le plan d'optimisation du personnel de la SNEL.

2.8. Recrutement des Ingénieurs civils à la SNEL

Le COPIREP a soutenu le processus de recrutement des Ingénieurs civils sollicité par la SNEL afin de renforcer les capacités humaines utiles à l'atteinte des objectifs de redressement.

En outre, sur instruction de Madame la Ministre du Portefeuille, le COPIREP a constitué une commission pour vérifier d'une part l'intégrité du processus et de confirmer la qualité des candidats retenus et, d'autre part d'appuyer le processus d'engagement d'Ingénieurs civils en construction.

2.9. Dimension sociale de la réforme des entreprises publiques

1. Projet d'administration des soins de santé aux ex agents Gécamines partants volontaires et leurs familles ainsi que le paiement des frais scolaires de leurs enfants (Population : 10.655 partants volontaires, 29.617 dépendants ayant droits)

- a. Le droit d'accès gratuit aux soins de santé a été fixé pour deux ans et le droit à l'éducation à une année scolaire (2012 – 2013) ;
- b. La durée de prise en charge des frais scolaires a été prolongée d'une année, c'est-à-dire jusqu'à l'année scolaire 2013-2014 et l'avenant n° 2 y relatif a été signé entre COPIREP et CARITAS CONGO ASBL ;
- c. Suite à l'accord de la BM, le paquet médical a été revu en y incorporant de nouvelles pathologies et d'autres actes et produits médicaux pour l'adapter aux personnes du troisième âge que sont les PV ;
- d. Trois missions de service ont été effectuées par les agents du COPIREP dans les sites de la GECAMINES à Lubumbashi, Kipushi, Likasi, Kabove et Kolwezi :
 - i. Deux missions pour contrôler le fonctionnement du projet : séances de travail avec le coordonnateur national du projet et les gestionnaires des sites, visites des formations médicales agréées par la CARTAS CONGO ASBL et des écoles fréquentées par les

enfants des partants volontaires ainsi que les entretiens avec les partants volontaires et leurs collectifs ;

- ii. Une mission pour la campagne d'information et de communication avec les gestionnaires des sites, les prestataires et les partants volontaires.

e. Difficultés :

- i. Irrégularité de liquidation des factures ;
- ii. Mauvaise circulation des informations.

2. L'INSS

A. Réforme de l'INSS

Travaux préparatoires à la réforme de l'INSS : étude actuarielle, audit organisationnel, audit financier et comptable et apurement des fichiers.

- f. Etude actuarielle : le Consultant international FINACTU ACTUARIA a été recruté. Il a terminé sa mission et déposé un rapport final qui a été transmis au : TTL, Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Prévoyance Sociale et l'INSS ;
- g. Apurement des fichiers, audit organisationnel, audit financier et comptable : le processus de recrutement des consultants est en cours.

B. Accès des ex travailleurs partants volontaires de la GECAMINES aux prestations de l'INSS

Le Consultant SESOMO a déposé un rapport final sur les calculs des arriérés des cotisations à verser à l'INSS et des prestations que l'INSS devra fournir aux retraités. Ce rapport a été transmis au Ministre de l'Emploi, du Travail et de la Sécurité Sociale. Les rapports des ex travailleurs des banques publiques liquidées et de la SCPT sur le même objet ont déjà été transmis à la même autorité en 2012.

3. Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Prévoyance Sociale

a. Cellule de Pilotage Transversal de la Dimension Sociale de la Réforme des Entreprises du Portefeuille de l'Etat

Le COPIREP a préparé et soumis le dossier au Gouvernement. La Cellule a été créée par le Décret du Premier Ministre n° 13/009 du 28 mars 2013 et ses membres ont été nommés par l'Arrêté Ministériel n° 124/2013 du 26/9/2013.

Les experts du Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Prévoyance Sociale et du COPIREP sont en train de préparer le démarrage effectif des travaux de cette Cellule.

b. Révision du Code du Travail

Un consultant individuel a été recruté pour mener une étude sur la révision du Code congolais du Travail afin de l'adapter aux réalités congolaises et aux exigences de l'OHADA et corriger certaines failles constatées dans son application.

Un contrat a été signé entre le consultant et le Ministre de l'Emploi, du Travail et de la Prévoyance Sociale sous le n° Z001/METPS/112/2012 du 03 janvier 2013.

Le consultant a déjà fourni un rapport préliminaire et les travaux continuent.

4. Formation professionnelle continue

L'Agence Française de Développement (AFD) finance l'Etude de pré faisabilité sur l'opportunité de renforcer la formation professionnelle continue au sein des entreprises REGIDESO, RVA et GECAMINES ainsi qu'à un établissement public : l'Office des Routes (OR).

La firme Société Française de Réalisation, d'Etudes et de Conseil (SOFRECO) a été recrutée pour ce faire. Elle a commencé les travaux le 23/9/2013. Le rapport préliminaire et le rapport diagnostic ont été fournis avec la satisfaction du COPIREP et de l'AFD. Les travaux de la dernière phase sur le rapport final continuent.

5. Société Commerciale de Transport et des Ports

Dans le cadre du programme de la mise en œuvre du plan social à la SCTP, la firme a présenté un rapport final de sa mission.

6. Société Nationale des Chemins de Fer du Congo (SNCC)

Le plan social de la SNCC prévoit la diminution d'effectif par le départ en retraite.

En 2013, il était programmé le départ en retraite du 2^{ème} groupe d'agents.

Le COPIREP a effectué les démarches possibles auprès du Ministère des Finances pour le déblocages des fonds nécessaires en vue de payer aux sortants les douze mois d'arriérés des salaires tels que prévus dans le protocole d'Accord. Tout le monde a été payé et un Consultant international a certifié les comptes.

7. Rapport au TTL

Un rapport a été élaboré à l'intention du TTL sur l'exécution du projet soins de santé et éducation en faveur des PV de la GCM et leurs familles ainsi que l'état d'exécution des recommandations du Panel d'Inspection de la Banque Mondiale.

Section 3 : Les opérations de désengagement

3.1. Vente d'actions de la Cimenterie nationale « CINAT »

En vue de relancer les activités de la Cimenterie Nationale, le Gouvernement a décidé de se désengager de cette société en cédant ses actions, à titre onéreux, aux opérateurs privés.

A l'issue d'un premier processus de sélection d'un partenaire privé conduit par le COPIREP, les négociations menées avec le soumissionnaire retenu n'ont pas abouti. Le Gouvernement a décidé de relancer le processus.

Pour mémoire, d'autres opérations de désengagement ont été menées à bien notamment concernant la SOSIDER à Maluku (Kinshasa) et l'Hôtel Karavia (Lubumbashi).

Section 4 : La communication du Projet

La mission de la cellule de communication du COPIREP consiste à concevoir et à mettre en œuvre la stratégie de communication de la structure. Cette mission se décline à travers les axes suivants :

- Coordination de la stratégie,
- Production médiatique et relations presse,
- Organisation des événements,
- Documentation.

La Cellule de communication (CELCOM) du COPIREP dispose des cadres formés et d'outils de travail modernes pour concevoir et exécuter les tâches en rapport avec ses missions.

L'approche opérationnelle retenue dans la conduite de la réforme privilégiant la discussion avec les acteurs, le COPIREP une attention particulière est accordée à la discussion avec les parties prenantes pour lever les écueils sur la voie de la compréhension et de l'appropriation des options proposées à l'application. On retiendra, pour l'année 2013, outre les tâches récurrentes de production médiatique et de documentation, des activités de pédagogie en faveur des cibles sectorielles, surtout dans la perspective de l'adhésion à l'OHADA.

A cet effet, des formations ont été organisées à l'intention des enseignants d'universités et des instituts supérieurs ainsi que des comptables et financiers des sociétés commerciales du portefeuille de l'Etat de tout le pays sur le Système comptable OHADA (Syscohada). Ces sessions ont eu lieu à Kinshasa et au Bénin en collaboration avec l'Ecole supérieure de la magistrature (ERSUMA), organe dédié à l'Ohada.

En sus de cette session à l'intention des formateurs, des cadres comptables et financiers des sociétés commerciales ont encore bénéficié d'une session spécifique sur le basculement à la comptabilité OHADA, qui devrait entrer en vigueur au 1er janvier 2014.

Sur la même lancée, le COPIREP a organisé une tournée d'information et de sensibilisation sur la Convention de New York de 1958 pour l'application des sentences arbitrales étrangères dans les villes de Lubumbashi et Goma.

Une série d'ateliers aux sujets divers ont été organisés notamment :

- les possibilités de partenariats publics-privés à la Société Commerciale des transports et des Ports (SCTP) ;
- les partants volontaires de la Gécamines ;
- le développement économique du Nord-Katanga ;
- la validation du diagnostic et option de la Sonas ;
- la restitution et la validation du rapport PPP ;
- la libéralisation des heures de travail ;
- la validation de l'étude sur le cadre d'analyse sur la gouvernance foncière en RDC.

Il faut noter aussi le renforcement de la justice des affaires à travers la remise des bâtiments construits et équipés par le COPIREP pour abriter le tribunal de commerce à Matadi, Kisangani et Mbuji-Mayi.

Chapitre 3

La gestion
du projet

Chapitre 3 : La gestion du projet

Section 1 : La passation des marchés

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

Les bailleurs internationaux de fonds considèrent souvent la saine gestion des marchés publics comme une des mesures d'évaluation des progrès des pays en matière de bonne gouvernance.

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

La Cellule de Passation des Marchés, sous la supervision d'un spécialiste senior en passation des marchés, compte à ce jour un effectif composé de deux chargés de passation des marchés, deux aspirantes chargées de passation des marchés et d'une assistante.

En 2013, le COPIREP a continué à exécuter des opérations de passation des marchés dans le cadre du projet PCDSP et des volets réformes des projets PMEDE et PEMU.

Le nombre et le volume des marchés passés par le COPIREP a évolué comme suit au fil des années.

Tableau 2. Evolution des contrats signés par type de marchés depuis 2004

Type marché	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Services/conv	75	149	96	130	92	103	128	97	25	34
Fournitures	14	19	23	29	35	20	49	11	6	8
Travaux	2	3	17	18	4	10	7	1	6	4
Total	91	171	138	177	131	133	184	109	37	46

Tableau 3. Evolution de la valeur HT des marchés attribués depuis 2004

Type marché	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Services/conv	6.317.622,42	10.180.325,40	1.881.200,90	2.169.383,07	23.108.186,20	4.133.787,77	6.388.434,37	40.817.281,70	10.016.191,55	1.513.730,26
Fournitures	243.531,90	178.450,00	369.317,15	317.619,70	398.885,97	445.080,93	467.073,26	766.122,00	139.529,30	96.348,45
Travaux	22.066,98	20.237,80	547.782,47	336.082,53	382.808,00	121.768,58	550.147,84	29575,00	1.645.087,62	792.637,51
Total	6.583.221,30	10.379.013,20	2.798.300,20	2.823.085,30	24.265.793,60	4.700.637,28	7.405.655,47	41.612.906,70	11.800.718,47	2.402.716,22

Les tableaux ci-dessus montrent que le processus de Passation de Marchés a permis, depuis la création de la Cellule de Passation des Marchés du COPIREP, d’aboutir à l’établissement de **1.217** contrats et avenants d’une valeur cumulée de **114.772.120,4 USD**.

ACTIVITES DE PASSATION DES MARCHES

A l'instar des années passées, en 2013, les activités de passation des marchés ont consisté en la poursuite des processus d'acquisition des services, fournitures et travaux programmés dans le Projet Compétitivité et Développement du Secteur Privé totalement géré par le COPIREP ainsi que des services de consultant pour les composantes liées à la réforme des entreprises du Portefeuille de l'Etat financées sur les projets PEMU, PMEDE et PTM.

▪ Marchés adjugés

Durant l'année 2013, la Cellule de Passation des Marchés a traité et finalisé **46** contrats et marchés pour un montant cumulé de **2 402 716,22 USD**. Ces acquisitions sont réparties en **34** contrats de services d'une valeur globale de **1 513 730,26 USD** ; **8** marchés des fournitures totalisant **96 348,45 USD** et **4** marché des travaux d'un montant total de **792 637,51USD**.

Le nombre des marchés attribués en 2013 est en augmentation de 24,32% par rapport à l'exercice 2012. Cependant, en valeur, les engagements de 2013 ne représentent que 20,36% du niveau de l'an passé. Cette situation s'explique par le fait que la clôture du projet était initialement fixée au 30 juin 2013.

▪ Part des entreprises congolaises

Sur les **46** marchés adjugés représentant **2 402 716,22 USD**, les entreprises congolaises ont gagné **34** contrats d'une valeur totale de **1 580 513,43 USD**, soit respectivement **73,91%** en nombre et **65,78%** en valeur.

Tableau 4. Part des firmes congolaises (exercice 2013)
(Montants HT en USD)

Marchés	Firmes Locales		Firmes Etrangères		Total	
	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Montant	Nombre
Fournitures	8	96 348,45	-	-	96 348,45	8
Travaux	4	792 637,51	-	-	792 637,51	4
Ser/Conv.	22	691 527,47	12	822 202,79	1 513 730,26	34
Total	34	1 580 513,43	12	822 202,79	2 402 716,22	46

Section 2 : La gestion financière

Pour rappel, le Gouvernement de la République Démocratique du Congo a signé le 11 août 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).

Compte tenu des résultats enregistré dans l'exécution du PCDSP, l'IDA a alloué à ce projet en mai 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.

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’amélioration du climat pour les investissements ;
- La réforme des entreprises publiques ;
- La promotion du développement économique au Katanga ;
- L’administration et la gestion du projet.

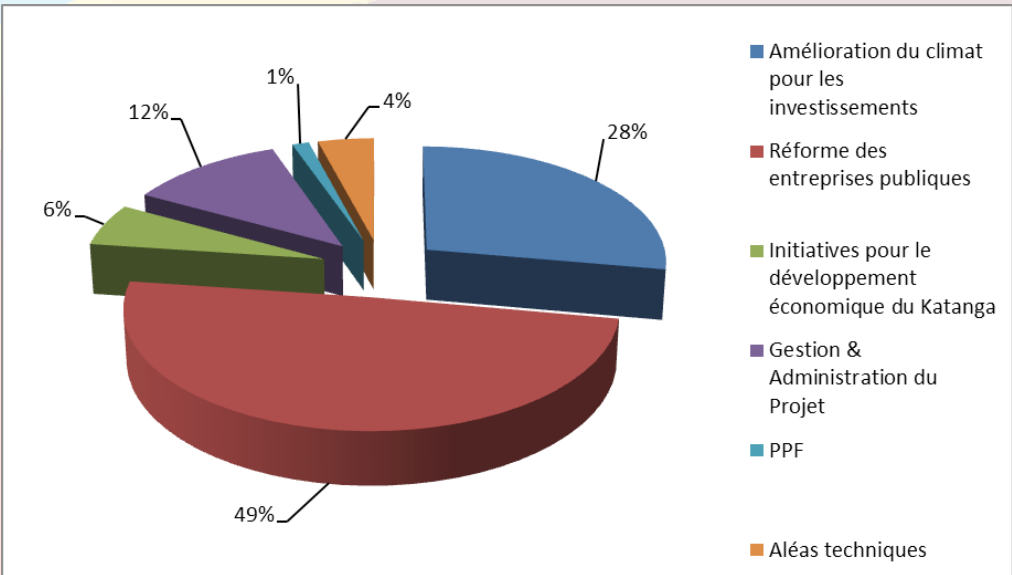
2.1. Coûts historiques détaillés du Projet par composante

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 5 : 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	35 200 000	68 527 000
Réforme des entreprises publiques	59 222 000	20 500 000	79 722 000
Initiatives pour le développement économique du Katanga	6 995 000	0	6 995 000
Gestion & Administration du Projet	13 956 000	2 700 000	16 656 000
PPF	1 500 000	600 000	2 100 000
Aléas techniques	5 000 000	1000 000	6 000 000
TOTAL GENERAL	120 000 000	60 000 000	180 000 000

Diagramme 1 : Répartition en pourcentage des coûts historiques du Projet par composante (IDA 3815 et IDA H 3660)



2.2. 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.

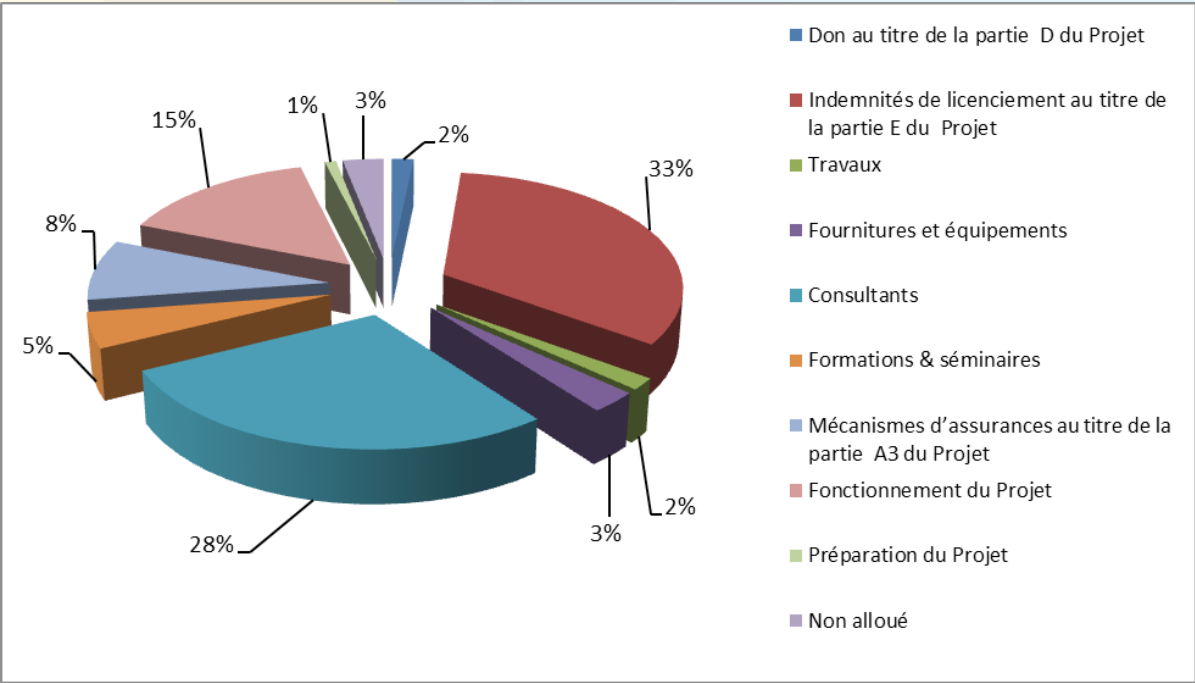
a. Coûts historiques détaillés du Crédit 3815 DRC par catégorie de dépenses

En date du 23 janvier 2006, l'IDA a procédé à une allocation des fonds du crédit 3815 DRC, lesquels se présentent dès lors suivant le tableau ci-dessous.

Tableau 6 : Coûts détaillés en DTS du crédit IDA 3815 DRC par catégorie de dépenses, après réallocation en 2006

<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	Indemnités de licenciement au titre de la partie E du Projet	29 020 000	100%
3	Travaux	1 450 000	(Hors RDC) 100% (local) 80%
4	Fournitures et équipements	2 550 000	100%
5	Consultants	24 500 000	85%
6	Formations & séminaires	4 300 000	100%
7	Mécanismes d'assurances au titre de la partie A3 du Projet	7 350 000	100%
8	Fonctionnement du Projet	13 050 000	85%
9	Préparation du Projet	750 000	
10	Non alloué	2 680 000	
	TOTAL	87 100 000	

Diagramme 2 : Répartition en pourcentage des coûts historiques du crédit IDA 3815 par catégorie de dépenses



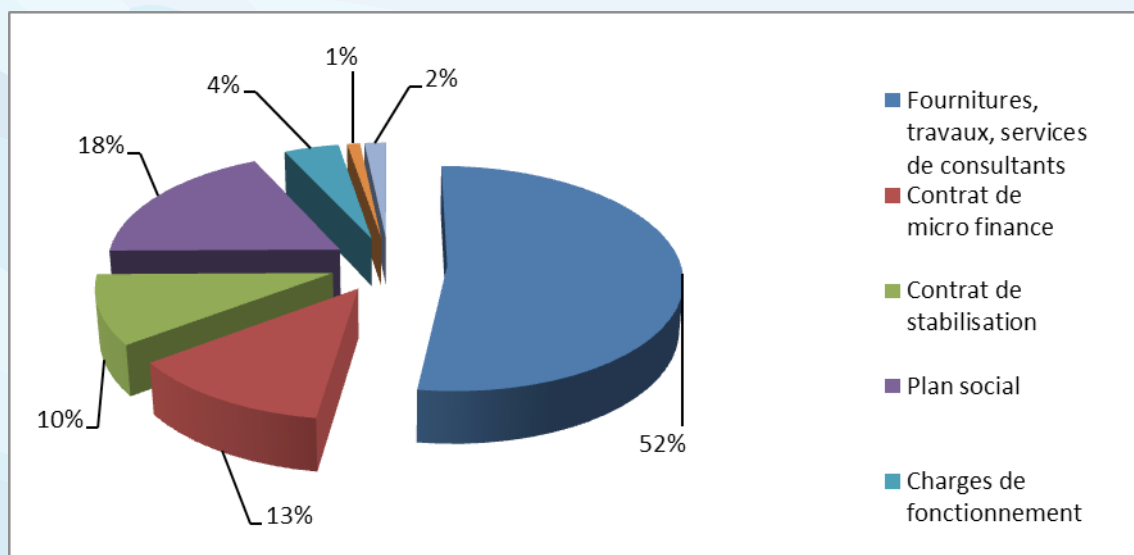
b. Coûts historiques détaillés du Don H 3660 par catégorie de dépenses

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 100%.

Tableau 7 : Allocation en DTS du don IDA H 3660 par catégorie de dépenses

Catégorie/	Libellé	Allocation (en DTS)
(1)	Fournitures, travaux, services de consultants	19 550 000
(2)	Contrat de micro finance	4 700 000
(3)	Contrat de stabilisation	3 750 000
(4)	Plan social	6 780 000
(5)	Charges de fonctionnement	1 620 000
(6)	Remboursement du PPF	380 000
(7)	Non alloué	630 000
	TOTAL GENERAL	37 500 000

Diagramme 3 : Répartition en pourcentage des coûts historiques du Don H 3660 par catégorie de dépenses



2.3. Exécution du Projet

2.3.1. Engagements et décaissements

Au cours de l'année 2013, les engagements du Projet, arrêtés à à **USD 169 034 607** à fin décembre 2012, sont passés à **USD 171 858 538,18** à la clôture de l'exercice.

Au cours de la même période, les décaissements du Projet, arrêtés à USD 165 640 861,- à fin décembre 2012, sont passés à USD 176 622 670,88 et représentent 98,12 % de l'allocation initiale des deux ressources cumulées.

Tableau 8 : Evolution des engagements et décaissements du crédit IDA 3815 de 2003 à 2013*

Allocation initiale : USD 120 000 000,-						
Exercice	Engagements	Cumul engagements	Décaissements	Cumul décaissements	Taux de réalisations	
					engagé	décaissé
2003	17 357 840	17 357 840	18 496 044,58	18 496 045	14,3%	15,4%
2004	26 181 366	43 539 206	7 158 187,07	25 654 232	36,3%	21,4%
2005	26 502 833	70 042 039	25 469 153,36	51 123 385	58,4%	42,6%
2006	7 947 697	77 989 736	29 985 654,20	81 109 039	65,0%	67,6%
2007	5 420 160	83 409 896	5 718 746,11	86 827 785	69,5%	72,4%
2008	7 899 720	91 309 616	9 022 264,27	95 850 050	76,1%	79,9%
2009	9 596 739	100 906 355	8 255 908,48	104 105 958	84,1%	86,8%
2010	6 186 637	107 092 992	6 142 521,37	110 248 479	89,2%	91,9%
2011	6 746 369	113 839 361	7 900 480,58	118 148 960	94,9	98,5
2012	8 302 761	122 142 122	8 848 049,23	126 997 009	101,8	105,8
2013	1 513 315	123 655 437	1 010 865,70	128 015 875	103,0	106,7
TOTAUX	123 655 437		128 015 875			

* En dollars américains

Graphique 1 : Engagements et décaissements du crédit IDA 3815 de 2003 à 2013

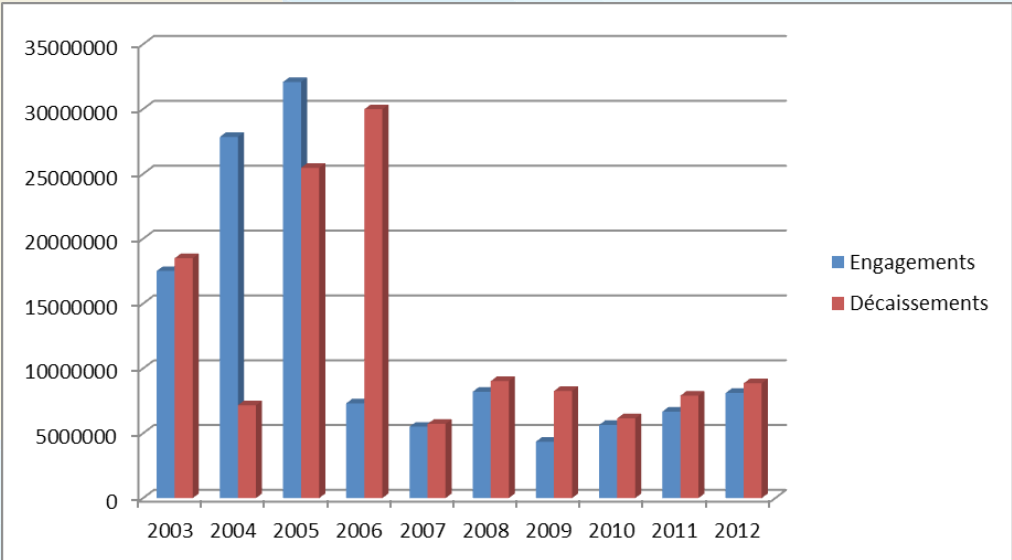
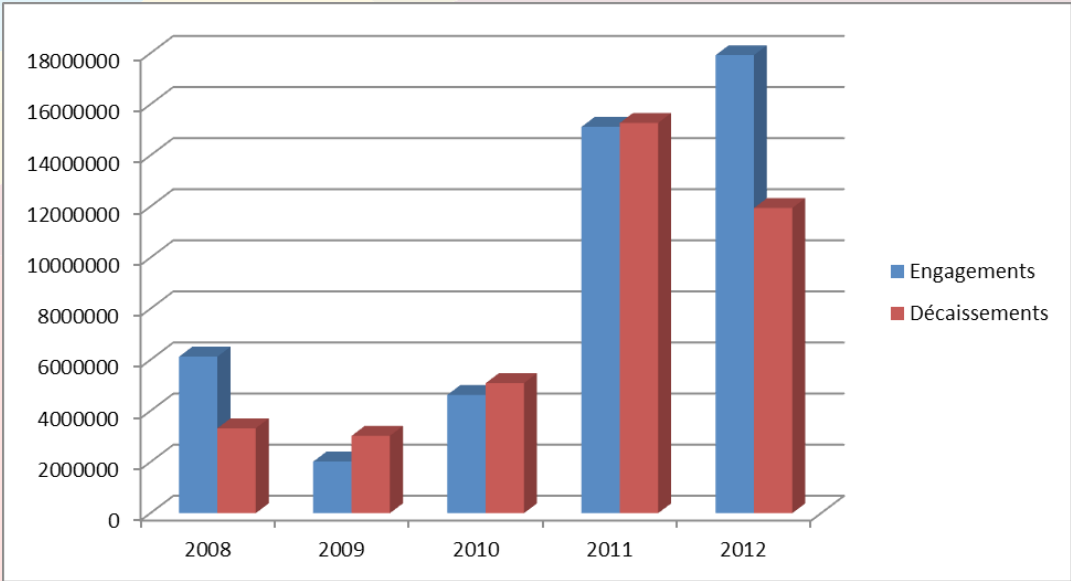


Tableau 9 : Engagements et décaissements du Don H3660 au 31 décembre 2013

Allocation initiale : USD 60 000 000,-						
Exercice	Engagements	Cumul engagements	Décaissements	Cumul décaissements	Taux de réalisations	
					engagé	décaissé
2008	6 639 699	6 639 699	3 309 648	3 309 648	11,1%	5,5%
2009	2 232 839	8 872 538	3 026 224	6 335 872	14,8%	10,6%
2010	14 884 973	23 757 511	5 091 279	11 427 151	39,6%	19,0%
2011	3 539 256	27 296 767	15 273 914	26 701 065	45,5	44,5
2012	17 568 554	44 865 321	11 942 788	38 643 852	74,8	64,4
2013	3 337 780	48 203 101	9 962 945	48 606 797	80,3	81,0
Total	45 802 089		48 606 797			

* En dollars américains

Graphique 2 : Engagements et décaissements du Don H 3660 de 2008 à 2013



Graphique 3 : Engagements et décaissements cumulés du PCDSP au 31 décembre 2013

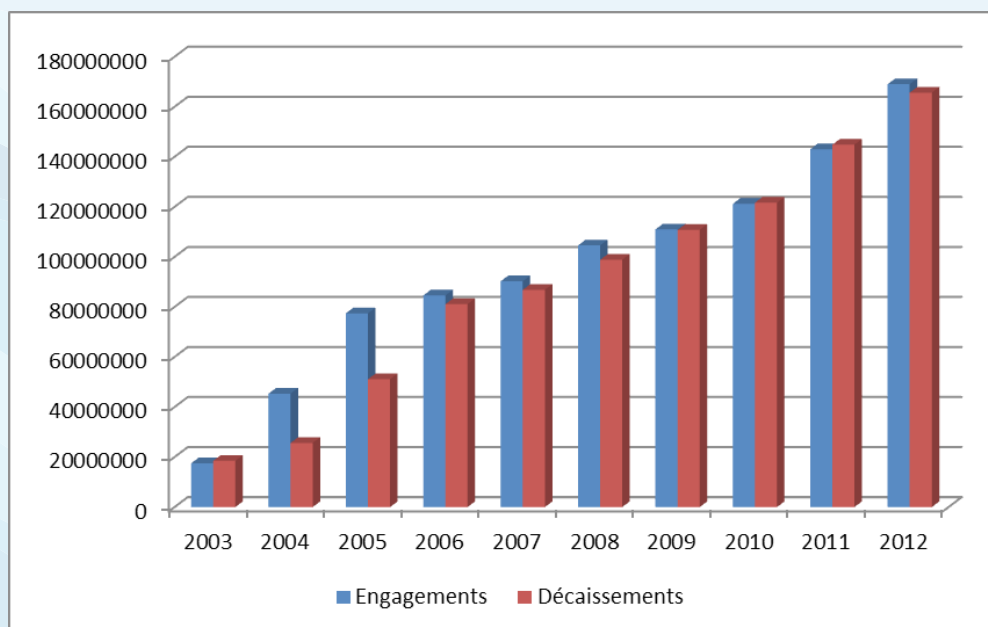
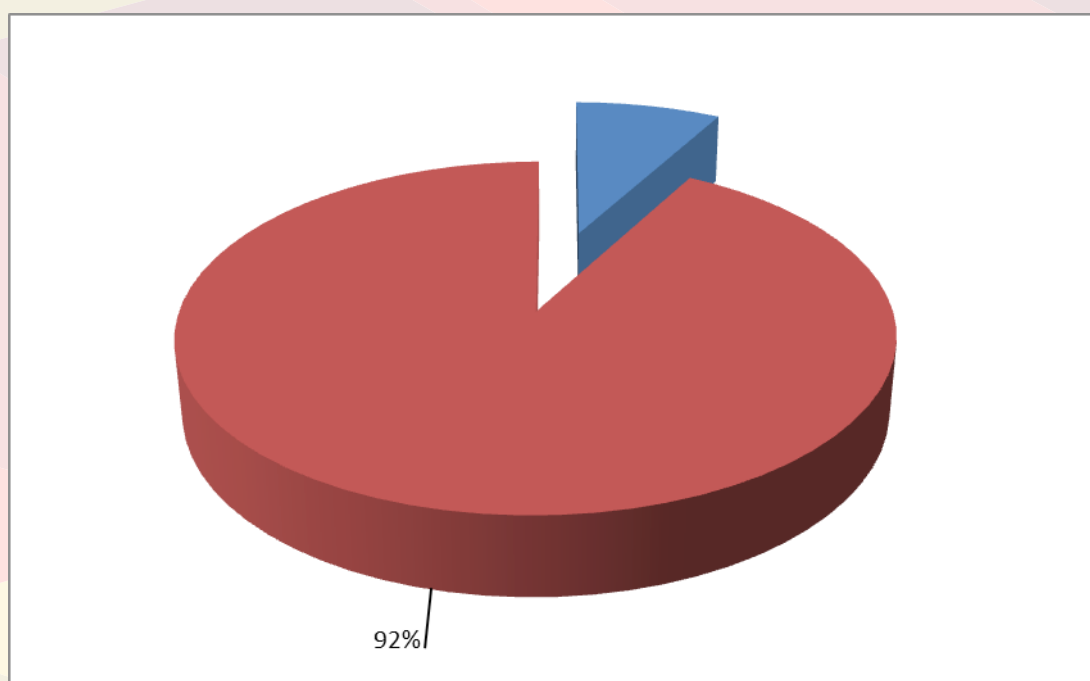


Diagramme 4 : Décaissement total du PCDSP au 31 décembre 2013



2.3.2. Exécution du Projet par composante

a. Crédit IDA 3815

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

L'exécution financière de cette composante s'élève à USD 32 310 730 soit 96,95 % de l'allocation de ladite composante. Cette exécution est constituée de :

Renforcement du système judiciaire : 3 505 354 USD

Appui à l'intermédiation financière : 2 591 889 USD

Mise en place du mécanisme d'assurance : 19 334 268 USD
 Renforcement du ministère des Mines : 3 218 724 USD
 Amélioration dialogue Gouvernement & secteur privé : 3 660 495 USD

2. Réforme des entreprises publiques : 67 253 000

Cette composante est exécutée à hauteur de USD 73 703 591 qui représentent 109,59 % du montant alloué. L'exécution de la « Réforme des entreprises publiques » est composée de :

Etablissement cadres régulateurs 2 631 104 USD
 Facilitation dénationalisation des entreprises publiques : 13 073 579 USD
 Appui financement coût social de réforme : 42 249 478 USD
 Appui à la mise en œuvre réforme COPIREP : 15 749 430 USD

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

L'exécution de cette composante est de USD 6 026 836, soit 86,16 % de l'allocation. Ce montant est constitué de :

Programme d'appui à la réinsertion : 3 537 210 USD
 Etude chaîne de la sous-traitance : 0 USD
 Transfert services sociaux municipalités : 2 309 572 USD
 Appui au développement régional du Katanga : 65 740 USD
 Communication, Suivi & Evaluation : 114 314 USD

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

Exécutée à hauteur de USD 9 883 330 USD soit 166,80 % de l'allocation. L'exécution de cette composante reprend les activités ci-dessous :

Mise en place de l'URK /GCM : 1 499 487 USD
 Financement des charges d'exploitation du COPIREP & BCECO : 8 383 843 USD

Les frais liés à la gestion du Projet sont alloués dans les composantes 2 et 4. Durant les premières années d'existence du Projet, tous les frais liés à sa gestion ont été imputés à la seule composante 4. Par ailleurs, la réallocation qui a eu lieu le 23 janvier 2006 n'a été faite que par catégorie en ignorant totalement l'actualisation de l'allocation par composante. Les travaux de réallocation en cours résorberont l'excédent de cette composante et celui de la composante 2 par l'utilisation des fonds non alloués.

5. Les fonds de préparation du Projet « PPF » : 1 500 000 USD

Utilisés à 72% soit 1 081 179 USD, ces fonds ont servi à la mise en place du Projet.

6. Les fonds non alloués : 5 000 000 USD

b. Don IDA H 3660

Exception faite de la composante 3 du financement initial, le Don H 3660 finance les mêmes composantes que le Crédit 3815.

1. Amélioration du climat des affaires : 35 200 000 USD

Cette composante est exécutée à hauteur de USD 25 713 098 ; soit 73,05 % du montant alloué. Le montant exécuté est constitué de :

Renforcement du système judiciaire : 6 865 956 USD
 Appui à l'intermédiation financière : 11 014 910 USD
 Promotion dialogue secteur privé : 7 832 232 USD

2. Réforme des entreprises publiques : 20 500 000 USD

Exécutée à hauteur de USD 16 126 205, soit 78,66 % de l'allocation, ce montant représente exclusivement l'exécution de la sous composante Appui au renforcement des entreprises de transport.

3. Administration et gestion du projet : 2 700 000 USD

L'exécution de cette composante s'élève à USD 3 932 442 soit 145,65 %. Le dépassement enregistré s'explique par l'absence de réallocation par composantes au moment où celle par catégories intervenue le 06 juillet 2013.

4. Remboursement du PPF : 600 000 USD

Cette composante est exécutée à ce jour à hauteur de USD 309 648, soit 51,61%

5. Les fonds non alloués : 1 000 000 USD

**Tableau 10 : Utilisation des fonds du PCDSP par composante au 31 décembre 2012
(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	35 200 000	72 146 000	32 110 730	17 097 722	49 208 452
Réforme des entreprises publiques	67 253 000	20 500 000	84 253 000	72 691 241	16 126 205	88 817 446
Initiatives pour le développement économique du Katanga	6 995 000	0	6 995 000	6 026 836	0	6 026 836
Administration et gestion du projet	5 925 000	2 700 000	8 625 000	9 883 330	2 550 511	12 443 841
Les fonds de préparation du Projet	1 500 000	600 000	2 100 000	1 081 179	309 648	1 390 827
Fonds non alloués	5 000 000	1 000 000	6 000 000	0	0	0

* Montants en dollars américains

Diagramme 5 : allocations du PCDSP par composante

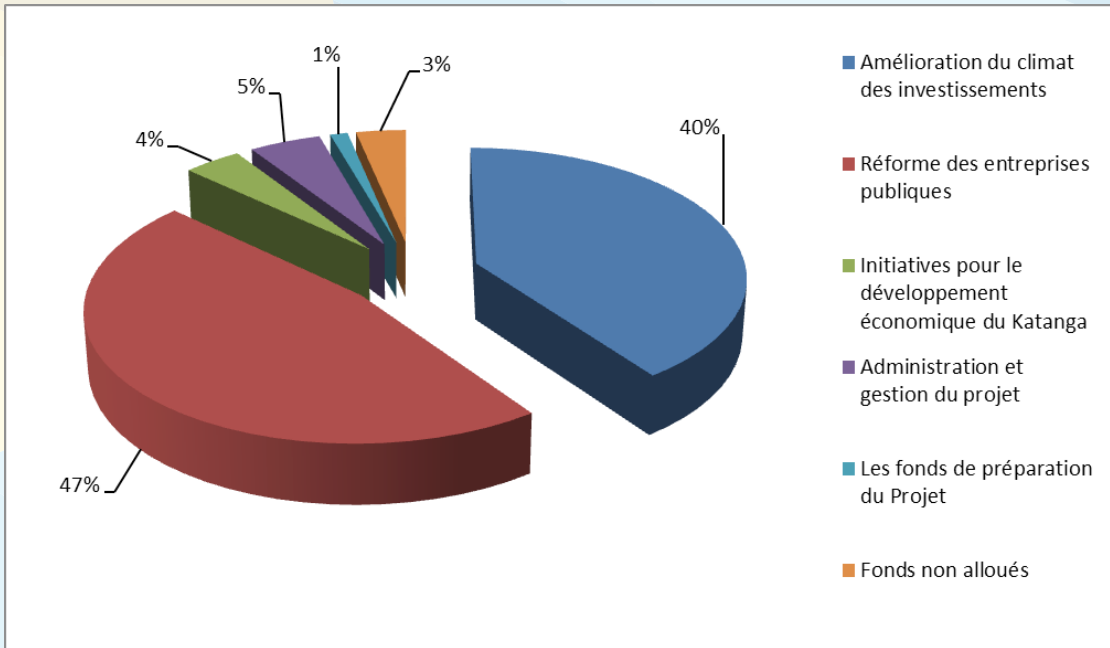


Diagramme 6 : décaissements des fonds du crédit 3815 par composante au 31 décembre 2012

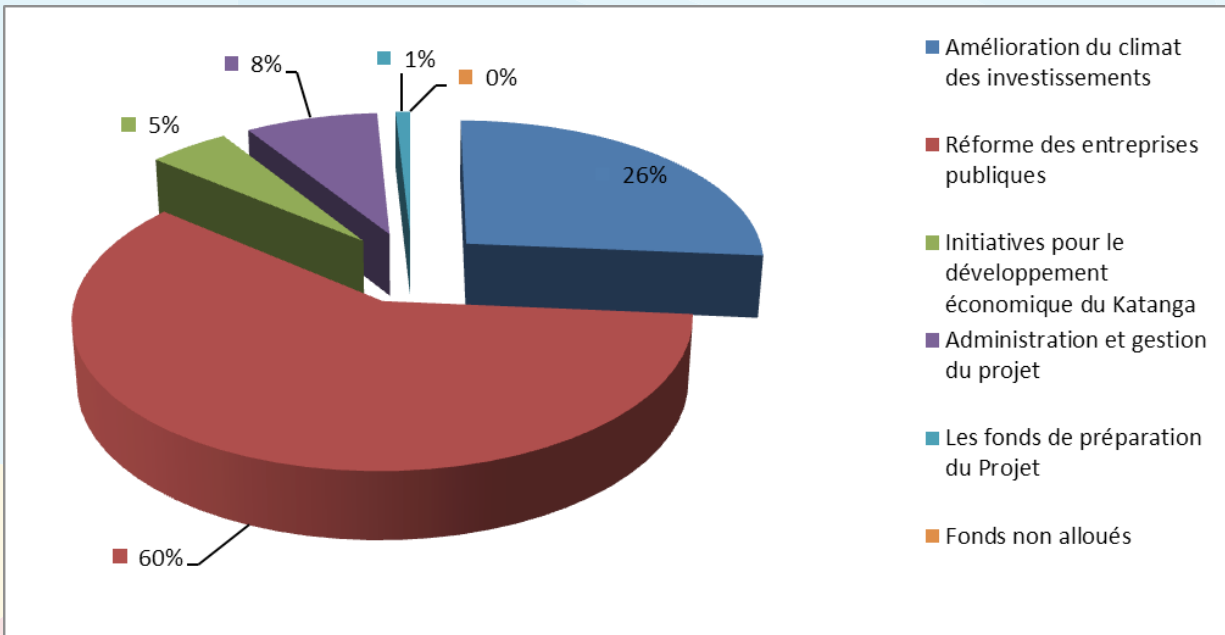
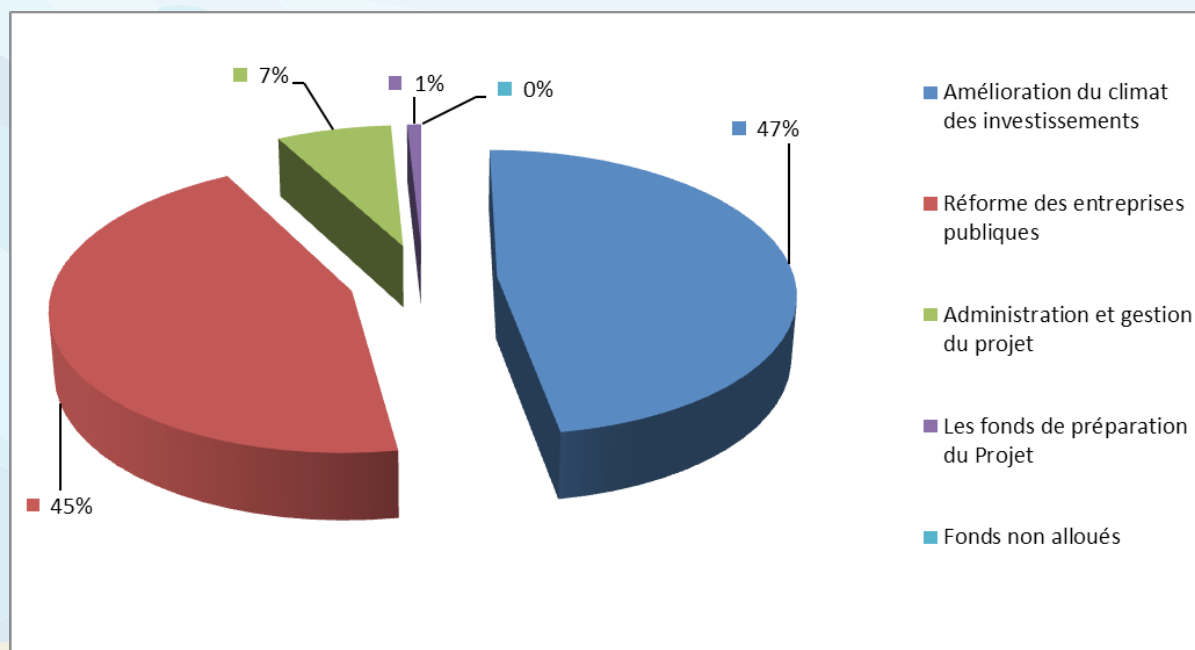


Diagramme 7 : décaissements des fonds du Don H 3660 par composante au 31 décembre 2012



2.3.3. Exécution du Projet par catégorie de dépenses

a. Crédit IDA 3815

Le Crédit IDA 3815 est exécuté financièrement à concurrence de USD 123 005 667 qui représentent 102,50 % du coût historique du Crédit. Cette exécution se répartit comme suit :

Catégorie 1 : Dons au titre de la partie D du Projet : 4 546 498 USD

Payée à concurrence de USD 3 133 119 ; soit 68,91 % de l'allocation. Cette catégorie englobe les dons aux associations des partants volontaires de la GECAMINES, les terres arables, l'appui aux secteurs médical et enseignement de la GECAMINES.

Le dépassement est dû aux opérations d'appui aux deux secteurs de la GECAMINES, appui non prévu dans le document d'évaluation mais jugé impérieux dans l'exécution du Projet.

Catégorie 2 : Indemnités des partants volontaires : 38 138 232 USD

Payée à concurrence de USD 40 513 578 soit 106,23 % de l'allocation. Cette catégorie englobe les décomptes finals payés aux partants volontaires de la GECAMINES, des banques liquidées et de l'OCPT ainsi que les retraités de ce dernier.

Catégorie 3 : Travaux : 723 306 USD

Cette catégorie est payée à hauteur de USD 815 780 ; soit 112,78 % de l'allocation. La catégorie regroupe les travaux de réhabilitation financés dans le cadre d'appui au ministère de la justice « Inspection générale des Services judiciaires, Tribunaux de commerce (Gombe, Matete, Kinshasa et Lubumbashi), Centre d'Arbitrage du Congo » et réhabilitation du bâtiment du Ministère des mines.

Catégorie 4 : Equipements : 1 267 509 USD

Exécutée financièrement pour un montant de USD 1 544 114 ; soit 121,82 % de l'allocation, cette catégorie est constituée principalement des biens et équipements mis à la disposition des partenaires du Projet. Il s'agit notamment de :

- Véhicules pour ministère des mines (bureaux provinciaux et CAMI), ARPTC et CATE ;
- Matériels informatiques pour CAMI, ARPTC & Groupe Sectoriel de travail
- Meubles et divers mobiliers (tribunaux de commerce Gombe, Matete, Kinshasa et Lubumbashi) ;
- Matériels informatiques et connexion internet pour centre d'arbitrage ;
- Meubles, divers petits matériels pour l'ANAPI et URK.

Catégorie 5 : Services des Consultants et Audits : 31 206 889 USD

Cette catégorie reprend le coût des études et audits qui conduisent à la réforme des entreprises d'une part et de l'assistance technique au COPIREP d'autre part.

Cette catégorie est payée à concurrence de USD 31 401 581 représentant 100,62 % de l'allocation. Ce montant comprend les dépenses financées par l'Etat à hauteur de 58 668 USD.

Catégorie 6 : Formations et Séminaires : 3 513 203 USD

Exécutée à hauteur de USD 3 775 264 soit 107,46 %, cette catégorie est constituée des coûts de renforcement des capacités tant des partenaires du Projet que de l'unité de gestion (COPIREP).

Catégorie 7 : Mécanisme d'assurance : 17 324 914 USD

Cette catégorie est payée à hauteur de USD 19 244 382 soit 111,08 %. Elle a servi à l'adhésion de la RDC à l'ACA en 2004 et aux libérations de la souscription de la RDC au capital de cette dernière.

Catégorie 8 : Frais de gestion : 20 641 102 USD

Cette catégorie couvre les dépenses liées au fonctionnement du Projet et de quelques ALE 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 globalement exécutée à hauteur de USD 21 496 668 ; soit 104,14 % du montant alloué.

Elle est subdivisée en trois sous-catégories suivantes :

- Sous-catégorie 8a : 729 546 USD ; Frais de gestion BCECO, premier gestionnaire du Projet dès son entrée en vigueur jusqu'à fin 2005.
- Sous-catégorie 8b : 17 985 638 USD, pour les dépenses de fonctionnement du COPIREP
- Sous-catégorie 8c : 2 774 406 USD : 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 : 896 900 USD

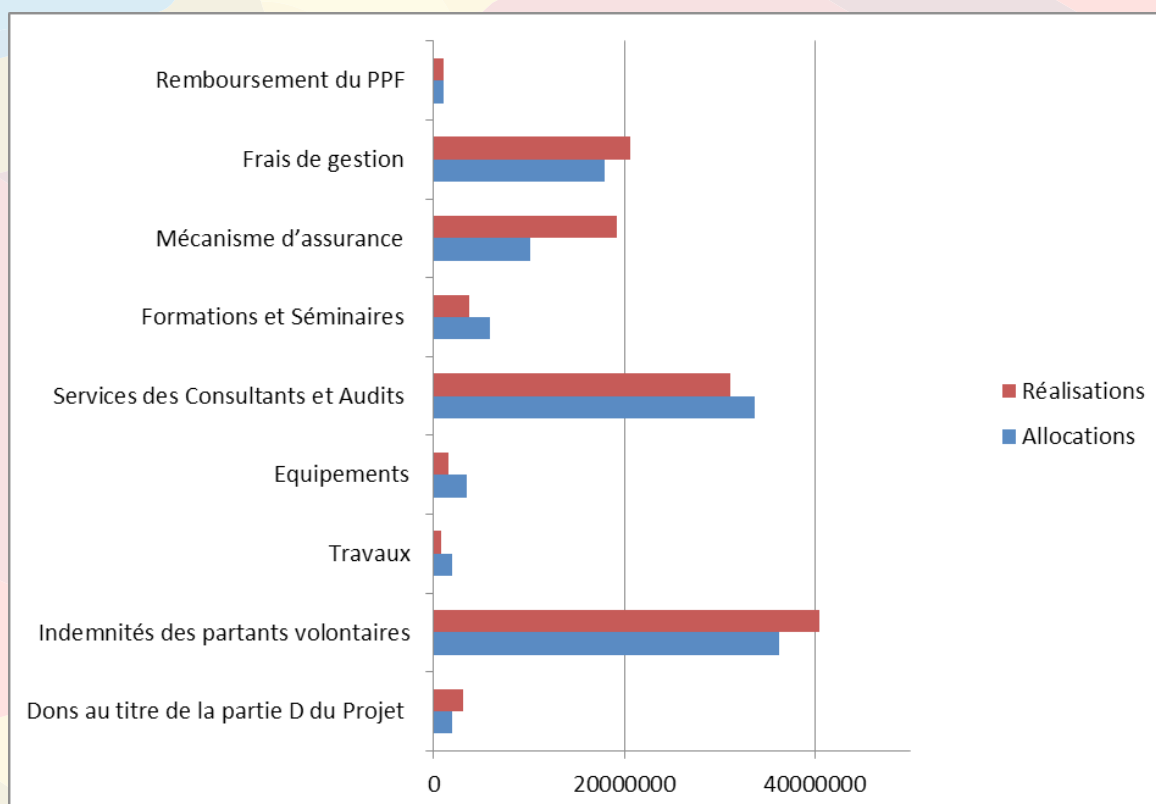
La catégorie est exécutée à hauteur de USD 1 081 179 ; soit 120,55 % de l'allocation.

Les USD 1 741 447 restants constituent les non alloués.

**Tableau 11 : Utilisation du Crédit IDA 3815 par catégorie des dépenses
au 31 décembre 2012**

CAT	LIBELLE DE LA CATEGORIE	Allocation en USD	réalisations	%
1	Dons au titre de la partie D du Projet	1 997 704	3 133 119	156,84 %
2	Indemnités des partants volontaires	36 206 660	40 513 578	111,90 %
3	Travaux	1 997 704	815 780	40,84 %
4	Equipements	3 513 203	1 544 114	43,95 %
5	Services des Consultants et Audits	33 754 306	31 097 229	92,13%
6	Formations et Séminaires	5 924 225	3 755 996	63,40%
7	Mécanisme d'assurance	10 126 292	19 244 382	190,04 %
8	Frais de gestion	17 979 334	20 600 860	114,58 %
9	Remboursement du PPF	1 033 295	1 081 179	104,63%
	Non alloué	3 692 306		

**Graphique 4 : Utilisation du Crédit IDA 3815 par catégorie des dépenses
au 31 décembre 2012**



b. Don H 3660

Le Don H 3660 est exécuté financièrement à hauteur de USD 46 081 393 représentant 76,80 % du coût historique du Don. Cette exécution se répartit de la manière suivante :

Catégorie 1 Travaux, fournitures & consultants : 32 305 600 USD

Cette catégorie est exécutée financièrement à concurrence USD 19 533 195 qui représentent 60,46 % de l'allocation initiale de la catégorie.

Catégorie 2 Contrat de micro finance : 7 496 000 USD

Le contrat de micro finance est exécuté à hauteur de USD 7 000 000 représentant 93,38 % de son allocation initiale.

Catégorie 3 Contrat de stabilisation : 4 361 600 USD

L'exécution financière de la catégorie Contrat de stabilisation s'élève à USD 4 581 028 ; soit 105,03 % de l'allocation initiale de la catégorie.

Catégorie 4 Plan Social : 11 360 000 USD

Cette catégorie est exécutée financièrement à concurrence de USD 10 769 206 qui représentent 97,97 % de l'allocation initiale en dollars mais 94,80 % de l'allocation en DTS de la catégorie.

Catégorie 5 Gestion & administration du Projet : 4 152 000 USD

L'exécution financière de cette catégorie s'élève à USD 3 888 316; soit 93,65 %.

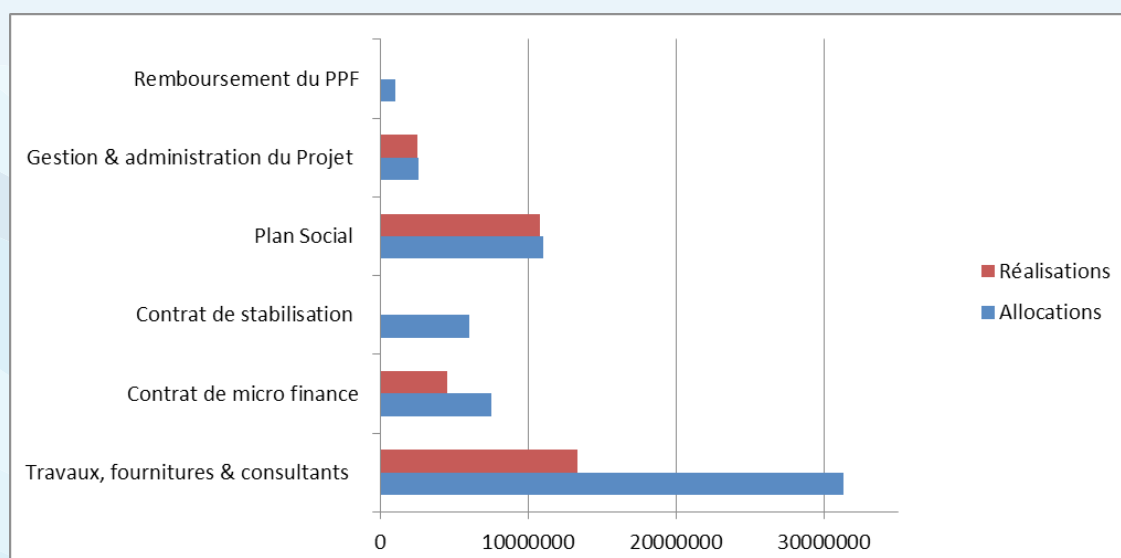
Catégorie 6 Remboursement du PPF : 324 800 USD

Cette catégorie de dépenses est gérée directement par l'IDA ; elle est exécutée à ce jour à hauteur de USD 309 648 ; soit 95,33 %.

Tableau 12 : Utilisation du Don H 3660 par catégorie des dépenses au 31 décembre 2012

CAT	LIBELLE DE LA CATEGORIE	Allocation en USD	réalisations	%
1	Travaux, fournitures & consultants	31 280 000	13 368 410	42,74 %
2	Contrat de micro finance	7 500 000	4 531 055	60,41 %
3	Contrat de stabilisation	6 000 000	4 581 028	76,35 %
4	Plan Social	10 992 000	10 769 206	97,97%
5	Gestion & administration du Projet	2 593 000	2 524 739	97,37%
6	Remboursement du PPF	1 033 295	309 648	29,97%

Graphique 5 : Utilisation du Don H 3660 par catégorie des dépenses au 31 décembre 2012



Section 3 : La gestion des ressources humaines

3.1. Evolution des effectifs

Evolution des effectifs

Au 31 décembre 2013, le COPIREP compte à son actif 43 cadres et agents.

Deux démissions ont été enregistrées, celle de la Chargée de Passation des Marchés/Juridique et de l'Auditeur Interne expatrié.

Par ailleurs, quatre nouvelles unités ont été recrutées à savoir : un comptable, un Assistant chargé de Passation des Marchés/Juridique, un Chauffeur-Huissier et un Auditeur Interne National.

Tableau 13 : Répartition des effectifs par qualification

Catégories	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ingénieurs	0	2	2	2	2	2	2	1	5	5	5
Economistes	3	8	11	11	11	12	14	16	14	13	13
Juristes et administratifs	2	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5
Financiers et comptables	0	2	4	4	4	4	5	6	6	6	6
Communicateurs	2	2	2	2	2	2	3	3	5	4	4
Autres	6	9	12	9	9	9	9	9	8	9	10
Total des effectifs	11	27	35	33	33	33	37	40	42	42	43

Tableau 14 : Evolution des effectifs par sexe de 2003 à 2013

Catégories	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Femmes	2	7	10	9	9	8	12	12	14	14	14
Hommes	9	20	25	24	24	25	25	28	28	28	29
Total des effectifs	11	27	35	33	33	33	37	40	42	42	43

Tableau 15 : Répartition des effectifs par tranche d'âge en 2013

Tranches d'âge	Hommes	Femmes	Total
61 – 65	3	0	3
56 – 60	1	0	3
51 – 55	5	4	9
46 – 50	7	0	6
41 – 45	4	1	5
36 – 40	4	2	7
31 – 35	3	6	8
26 – 30	1	1	2
Total des effectifs	28	14	43

Le renforcement des capacités

Le COPIREP n'ayant pas de budget alloué pour la formation exercice 2013 par l'IDA, le nombre d'agents et cadres ayant bénéficié d'un programme de renforcement de capacités en 2013 a sensiblement baissé par rapport à 2012, il est passé de 22 personnes à 6.

Dans le cadre de son partenariat avec le PEMU et le CPCAI, cinq cadres ont bénéficié de séminaire de formation à l'étranger sur les thèmes suivants :

- Management des partenariats public-privé (PPP) ;
- Les contrats de Partenariat Public-Privé : évaluation, passation et exécution ;
- Planification stratégique, gestion axée sur les résultats et budgets de programmes ;
- Droit OHADA.

En outre, Le Secrétaire Exécutif et le Responsable de la Cellule Juridique ont effectué de voyages d'études à l'étranger sur les thèmes respectivement de transformation et stratégies de rupture : outils pour réussir l'émergence économique, les réformes relatives aux quatre indicateurs de Doing Business.

Tableau 16 : Répartition des actions de renforcement de capacités par service en 2013

Affectation des bénéficiaires	Nombre
Secrétariat Exécutif	1
Cellule des stratégies	3
Cellule Administrative et Financière	0
Cellule de Passation des marchés	2
Cellule de Communication	0
Audit Interne	0
Total des bénéficiaires	06

Les activités de suivi évaluation/Rapport annuel 2013

1.1. Amélioration et actualisation des données des fiches de suivi des dossiers

- Les fiches de suivi des données conçues dans l'objectif de disposer d'informations sur le processus de réforme des entreprises ont été améliorées et actualisées.

Ces fiches renseignent pour chacune des entreprises sur :

- la description sommaire de l'entreprise ;
- la transformation juridique ;
- la transformation économique ;
- la restructuration.

Il y a lieu de signaler les difficultés ci-après rencontrées pour l'obtention des données auprès des entreprises :

- manque de collaboration des entreprises ;
- absence de données ;
- inexactitude des données lorsqu'elles sont disponibles.

1.2. Mise à jour du cadre des indicateurs du Projet

- Le document de l'évaluation des indicateurs du Projet a été mis à jour, il renseigne sur le niveau de réalisation des résultats obtenus à ce jour ainsi que son impact sur le plan économique national.

1.3. Préparation des réunions mensuelles des coordonnateurs des projets financés par l'IDA

- Les données actualisées sur l'évolution du Projet sont mises régulièrement à la disposition pour les réunions mensuelles des coordonnateurs des projets financés par l'IDA.

1.4. Suivi de l'exécution du Plan d'actions 2013

- Le Plan d'actions 2013 a été élaboré selon les activités inscrites par chaque Chargé de projet en tenant compte des ressources disponibles ;
- Le suivi de l'état d'exécution du plan d'actions 2013-2014 est effectué hebdomadairement en Comité de Direction.



Imprimerie MÉDIASPAUL - Kinshasa - 2014
Imprimé en RDC - Printed in DRC
www.mediaspaul.cd