
M.E.S., Numéro 132, Vol. 2, janvier – février 2024

<https://www.mesrids.org>

Dépôt légal : MR 3.02103.57117

N°ISSN (en ligne) : 2790-3109

N°ISSN (impr.) : 2790-3095

Mise en ligne le 20 février 2024



Revue Internationale des Dynamiques Sociales
Mouvements et Enjeux Sociaux
Kinshasa, janvier - février 2024

PROBLEMATIQUE DE LA CONTRE-PERFORMANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES TRANSFORMEES EN SOCIETES COMMERCIALES EN REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO

par

Gradi MOSSI SEZENE

Assistant, Université Catholique du Congo

Résumé

D'aucuns n'ignorent que, les entreprises publiques se sont révélées dans plusieurs pays, comme un instrument efficace pour impulser le développement tant économique que social ; par la fourniture de biens et services à la population. Toutefois, en RDC, depuis plusieurs années, ces enclaves économiques ont accusé une contreperformance criante, devenant de facto, une charge pour le trésor public. Dans ces conditions, la RDC et les organisations de Breton Wood (Banque mondiale et fonds monétaire international) ont impulsé la réforme dans l'optique de mettre tant soit peu un terme, aux pratiques à la base de la contre-performance. Toutefois, en dépit, de cet élan de la réforme ; la contre-performance demeure la caractéristique la plus visible de ces entreprises publiques transformées. Ainsi, nous allons tenter d'en comprendre les raisons.

Mots-clés : performance, contre-performance, entreprise publique et société commerciale

Abstract

Some people are aware that public enterprises have proven themselves in several countries as an effective instrument for boosting both economic and social development; through the provision of goods and services to the population. However, in the DRC, for several years, these economic enclaves have shown glaring underperformance, becoming de facto a burden on the public treasury. Under these conditions, the DRC and the Breton Wood organizations (World Bank and International Monetary Fund) pushed the reform with the aim of putting an end, somewhat, to the practices at the root of the underperformance. However, despite this momentum for reform; underperformance remains the most visible characteristic of these transformed public companies. So, we will try to understand the reasons.

Keywords : performance, counter-performance, public enterprise and commercial company

INTRODUCTION

Depuis la deuxième République, les résultats des entreprises publiques congolaises sont très décevants.¹ Et en dépit de la vague du désengagement de l'Etat et de la privatisation des entreprises impulsée par les institutions de Breton Woods, à savoir la Banque mondiale et le Fonds monétaire international, la RDC va toujours disposer d'un portefeuille remarquable avec un effectif de 122 selon le Programme de nations unies pour le développement autour de l'année 2000, et pourtant en 2005, le Comité de pilotage de la réforme des entreprises publiques va les estimer à 114.²

Avec l'appui de la Banque Mondiale, le Comité de Pilotage de la réforme des entreprises publiques (COPIREP) était mis en place depuis 2002 afin de permettre à l'Etat de dégager une nouvelle perspective dans la gestion de son portefeuille. Suivant les recommandations du COPIREP, la loi n° 08/007 du 07 juillet 2008 portant transformation des entreprises publiques précise d'ailleurs dans son exposé de motif que ces dernières n'ont pas atteint les objectifs économiques et sociaux leur assignés. Pour cette raison, leur réforme s'impose. Celle-ci s'inscrit dans le cadre du programme général de redressement macroéconomique et sectoriel conçu et conduit par le Gouvernement. Elle a pour objectif de créer un cadre institutionnel susceptible d'insuffler une dynamique nouvelle aux entreprises du portefeuille de l'Etat en vue d'améliorer leur potentiel de production et de rentabilité mais aussi de contribuer au renforcement de la compétitivité de ces entreprises et de l'ensemble de l'économie nationale.

¹ Kodi M., *gouvernance et gouvernance en RDC durant la transition 2003-2006*, Karthala, Paris, 2008, p.29.

² <https://publication.codesria.org/index.php/pub/catalog/download/73/467/1023?inline=1>, consulté le 20 septembre 2023 à 11h 20'.

C'est dans cette optique, qu'on a assisté, depuis plus d'une décennie, à la vague de transformation de certaines entreprises publiques en sociétés commerciales, en établissements ou services publics. Au cas où elles ne pouvaient plus continuer l'exploitation, d'autres entreprises publiques devraient tout simplement être dissoutes et liquidées. Et, dans le but de mettre un terme à la politisation des entreprises publiques à la base contre-performance, la Banque Mondiale et le Gouvernement congolais s'étaient accordés pour l'instauration du concours pour les administrateurs directeurs généraux, les administrateurs directeurs financiers et les administrateurs directeurs techniques. C'est ainsi que le COPIREP avait organisé en 2007 le concours pour le recrutement de ces administrateurs dans beaucoup d'entreprises publiques.

De ce qui précède, la présente réflexion soulève l'interrogation suivante : comment expliquer le fait que les entreprises publiques transformées continuent à être contre-performantes ; en dépit de la réforme initiée pour la relance du portefeuille de l'Etat ?

Notre recherche repose ainsi sur l'hypothèse selon laquelle les entreprises publiques continuent être contre-performantes ; en raison de la nomination sur base des critères politiques des mandataires ; et continuent à bénéficier d'une couverture politique, en dépit des actes de mégestion constatés dans le pilotage de ces enclaves économiques.

En outre, pour cette étude, nous avons lu des ouvrages, des articles, des rapports officiels, etc. disponibles surtout en ligne. Nous avons utilisé l'interview pour mieux comprendre le phénomène de la politisation du management des entreprises publiques, de ce fait, il était important de réaliser des entretiens avec des chercheurs et de membres des partis politiques au pouvoir. Nous avons aussi réussi à interroger certains agents des entreprises publiques. En raison de contraintes liées à la collecte des données, nous avons examiné le cas de la Régie des Voies Aériennes (RVA) qui figure d'ailleurs parmi les plus convoitées au regard des flux financiers importants qu'elle génère. Dans le temps, nous sommes parti de 2015 à 2020.

La présente étude expose trois points, outre la présente introduction et la conclusion qui clos le débat. Le premier point se focalise sur la revue de littérature sur les entreprises publiques ; le deuxième point présente le cas faisant l'objet de notre étude, à savoir la Régie des Voies Aériennes, en vue de mettre en lumière l'évolution de ses activités. Et le troisième et dernier point analyse de la problématique de la contreperformance des entreprises publiques transformées.

I. REVUE DE LITTÉRATURE SUR LA CONTRE-PERFORMANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES

Sous ce point, nous exposons successivement les matières portant sur la performance et sa négation puis l'entreprise publique, son importance et la notion de société commerciale.

1.1. Définitions des concepts

1.1.1. Définition des notions *performance* et *contre-performance*

Selon M. Salgado, la performance est un mot valise, un concept flou et multidimensionnel, qui au final ne peut être appréhendé que dans le contexte dans lequel il est appliqué. Ce dernier définit la performance comme un constat officiel enregistrant un résultat réalisé à moment donné et en rapport à un contexte, un objectif, un résultat attendu dans un domaine précis ; définition, qu'il tire de Notat³.

Pour Siham, cette notion renvoie à la capacité d'atteindre les visées auparavant retenues et exprimées en termes d'efficacité sociale, qualité de service voire l'efficacité dans la gestion. Toujours pour cerner le concept en examen, ce dernier auteur recourt cette fois-ci à la définition de Carassus et alii, qui conçoivent la performance comme la capacité des organisations du secteur public à contrôler leurs ressources financières, organisationnelles et humaines dans le but de fournir un service idoine en qualité et en quantité répondant aux attentes des parties prenantes, tout en

³ Salgado M, *La performance des entreprises et des établissements publics*, Soins Cadres, 2014, p.1.

généralisant des impacts à long terme sur le territoire.⁴ Dans le cadre de ce travail, nous nous alignons à cette dernière conception.

En ce qui concerne la contre-performance, Bouamama en donne une définition brève, en notant qu'il s'agit tout simplement d'un résultat négatif⁵. Autrement dit, ce concept peut être qualifié de sous-performance qui fait référence à une performance inférieure à l'habitude ou à ce qui était projeté⁶.

1.1.2. Définition des concepts *entreprise publique* et *société commerciale*

La création d'entreprises publiques, de régies ou autres activités intégrées aux administrations, a pour objet de permettre la production de biens publics jugés essentiels pour la collectivité, pour lesquels le secteur privé n'a pas été à mesure de fournir. Dans leurs écrits, Escarmelle et Melis notent que les entreprises publiques sont des organismes ou des entreprises dans lesquels les pouvoirs publics sont majoritaires ou qui se trouvent sous le contrôle effectif de ceux-ci et dont l'activité est dirigée vers la production des biens et services destinés à être vendus à des prix qui généralement tendent à couvrir les coûts de production⁷.

Au sens large, les deux auteurs considèrent que l'expression entreprise publique désigne toute entreprise commerciale, financière ou industrielle de l'Etat dont la fonction essentielle est de vendre des biens ou de fournir des services. Les entreprises publiques peuvent s'organiser sous la forme d'établissements publics, de compagnies, de sociétés mixtes, d'organismes autonomes ou semi-autonomes, de départements ou de directions⁸.

Pour Kazekele, l'appréhension de ce concept passe naturellement par celui de service public. Ainsi, pour lui une entreprise publique est premièrement un service public, qui peut être soit centralisé mais aussi décentralisé⁹. En République Démocratique du Congo, dans la loi n°08/010 du 07 Juillet 2008 fixant les règles relatives à l'organisation et à la gestion du portefeuille de l'Etat, l'entreprise publique est considérée comme toute entreprise du portefeuille de l'Etat dans laquelle l'Etat ou toute personne morale de droit public détient la totalité ou la majorité absolue des actions ou parts sociales. Au sens large, nous pouvons distinguer quatre catégories d'entreprises publiques, à savoir : les entreprises du portefeuille ; les établissements publics ; les sociétés d'économie mixte et les services publics.

En outre, dans plusieurs pays d'Afrique, particulièrement en RDC avec la réforme des entreprises publiques, dans la loi n°08/007 du 07 juillet 2008 portant transformation des entreprises publiques, il est repris que ces dernières sont transformées soit en établissements publics, en services publics ou encore en sociétés commerciales. En ce qui a trait aux sociétés commerciales qui nous intéressent dans cette étude, elles sont considérées comme telles en raison de leur forme quel que soit leur objet ; ainsi elles peuvent avoir la forme des sociétés en nom collectif, des sociétés en commandite simple, des sociétés à responsabilité limitée ou des sociétés par action¹⁰.

Outre ce qui vient d'être relevé, pour Bakala, il faut comprendre par société commerciale, une entité à la fois juridique et économique créée tantôt par la volonté unilatérale d'un individu, ou par le consensus de deux ou plusieurs personnes qui arrêtent de rassembler leurs apports dans l'optique de l'exploitation d'une activité commerciale, industrielle ou professionnelle, pour se répartir les

⁴ Siham N, *les nouvelles exigences de la mesure de la performance dans les entreprises publiques : cas de l'utilisation du tableau de bord dans une grande entreprise publique marocaine*, Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, Volume 5 : numéro 2, p.107.

⁵ Mohamed B, *Nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord*. Gestion et management, Université de Bordeaux, 2015, p.32.

⁶ <https://langue-francaise.tv5monde.com/decouvrir/dictionnaire/s/sous-performance>, consulté le samedi 10 février 2024 à 23h 55'.

⁷ Escarmelle J.F et Melis. P, *essai de définition du concept d'entreprise publique*, RISA, 1981, p.365.

⁸ Escarmelle J.F et Melis, *Op.cit.*, p.315.

⁹ Kazekele O, *réforme des entreprises publiques en République démocratique du Congo : vers un modèle de privatisation*, Sarrebruck, éditions universitaires européennes, 2016, p.15.

¹⁰ Calfoun D, *l'essentiel du droit des sociétés*, 4^e édition Guelino Lextenso, Paris, 2022, p.17.

profits mais aussi en s'engageant de participer aux pertes éventuelles.¹¹ Parlons maintenant des limites dans leur management.

1.2. Le management dans les entreprises publiques

Contrairement aux entreprises privées, les entreprises publiques sont généralement réputées comme moins performantes. Dans l'optique du New Public Management, elles sont ainsi invitées à adopter des méthodes de gestion ayant fait leurs preuves dans les entreprises privées.

Au lendemain des indépendances, les entreprises publiques ont connu une forte expansion, car les dirigeants de ces Etats avaient décidé de prendre le contrôle du processus du développement de leurs pays. Mais avec une gestion inefficace, peu transparente, et une dégradation du cadre éthique au sein des administrations publiques, elles sont fortement nourries d'une attitude de tolérance des antivaleurs, de la corruption et d'une certaine culture d'impunité. Voilà pourquoi ces organisations sont apparues très tôt comme des entités ingouvernables.

Ces problèmes ont eu pour corolaire des limites, au niveau du contrôle de ces entreprises publiques, accompagnés des changements fréquents et intempestifs des mandataires, à cause des détournements des deniers publics, qui prouvent l'échec dans la gestion des entreprises publiques¹². L'une des lacunes de la gestion de la politique économique par les entreprises publiques a toujours été que celles-ci sont faiblement coordonnées.¹³

Pour Bernier, cet insuccès a pour cause principale le fait que dans la plupart de ces entreprises publiques, le capital détenu par l'Etat se retrouve dans deux extrémités. On observe que l'Etat possède toujours des actions au sein de l'entreprise publique soit à titre minoritaire, soit à titre majoritaire. Dans ce dernier cas, l'Etat dispose d'une sorte de droit de veto qui ne laisse malheureusement pas assez de marge de manœuvre, indispensable pour permettre aux opérateurs privés d'entamer des réformes appropriées, d'appliquer des principes managériaux rationnels, nécessaires à la bonne marche de ces entreprises. La nouvelle entité privée se retrouve avec des objectifs, non de maximisation économique, mais des objectifs politiques.¹⁴

Dans ce contexte, le new public management apparaît comme une voie royale pour sauver ces entités économiques qui apparaissent comme des géants aux pieds d'argile compte tenu des difficultés liées à leur gestion.

II. EVOLUTION DES ACTIVITES DE LA SOCIETE DE LA REGIE DES VOIES AERIENNES

Avant d'aborder ce point consacré à l'évolution des activités, notons pour l'essentiel qu'à l'origine, la Régie des Voies Ariennes « R.V.A. », est une entreprise publique créée par l'ordonnance-loi n°72-013 du 21 février 1972 et dont les statuts ont été fixés par l'Ordonnance n°78-200 du 5 mai 1978. Depuis 2008, elle a été transformée en une société commerciale ayant pour actionnaire unique, la République Démocratique du Congo.

La RVA a son siège social à Kinshasa sur Avenue Aérodrome n° 548, Quartier Ndolo, commune de Barumbu. Et elle a 5 objectifs, dont le principal est la conception, la construction, l'aménagement, l'exploitation et le développement des aéroports de la République Démocratique du Congo ;¹⁵. La Régie des Voies Aériennes (RVA) est l'une des grandes entreprises publiques de la République Démocratique du Congo. Au regard du positionnement stratégique de la RDC au cœur de l'Afrique, cette régie joue un rôle clef dans le secteur de transport aérien. Dans ce point, nous allons en donner un bref aperçu de l'évolution des activités de la RVA qui engendrent des recettes importantes. La Régie des voies aériennes a au cours de son évolution élargie son champ d'activités.

¹¹ Bakala J-D, *les aspects juridiques généraux de la constitution des sociétés commerciales en droit Ohada*, Juin 2026, p.2, <http://www.rmkassociés.org/UniFichiers/Public/Pdf/efpBsb5G20160614132734.pdf>, consulté le samedi 10 février 2024 à 00 h 55'.

¹² Kalonji N., « *L'appropriation privée des biens publics et la dissolution de l'Etat des clubs ethniques* », in Notes de conjonctures, n°29, 1995, p.11.

¹³ Bernier L., « *Entreprise publiques* » in L. cote, 2012, p.12.

¹⁴ *Idem*.

¹⁵ Journal Officiel, Numéro Spécial, portant statut des sociétés commerciales, du 29 décembre 2010, p.239.

Nous allons évoquer au cours de cette section quelques-unes, parmi lesquelles : La redevance IDEF (Go-pass) et le projet prioritaire de sécurité aérienne.

2.1. Redevance IDEF (Go-pass)

De l'année 2008 jusqu'à 2009, le ciel de la République démocratique du Congo a été le théâtre d'une pléthore des accidents conduisant à des crashes avec des pertes matérielles voire en vies humaines. Pour décrire cette réalité morose les experts en matière d'aviation ont baptisé le ciel congolais « d'un cimetière à ciel ouvert »¹⁶. Par ailleurs, cette période voit arriver à la tête du Comité de gestion, une nouvelle équipe qui avait l'objectif de stabiliser les activités de la RVA, par un contrat de gestion conclu le 07 août 2008 entre le COPIREP et le Groupement ADP INGENIERIE et KPMG, pour bénéficier de l'expertise étrangère, en vue de redresser l'entreprise qui, comme les autres, était prête à être déclarée faillite¹⁷.

Après l'évaluation de la situation, la nouvelle équipe qui venait de prendre les choses en main, va prendre la décision de réhabiliter les aéroports du pays, à l'instar de celui de N'Djili qui fut construit en 1955 et de Luano en 1953. Ainsi, pour se procurer les ressources financières nécessaires qui devaient supporter les coûts des travaux de réhabilitation pour la modernisation des infrastructures de ces aéroports et les doter des équipements idoines, pour améliorer la qualité du travail des agents affectés dans ces aéroports, Jean Assise, le nouveau Délégué général va fixer avec l'accord du gouvernement, une redevance appelée IDEF, le 19 mars 2009¹⁸.

2.2. Projet prioritaire de sécurité arienne

Le projet prioritaire de sécurité arienne (PPSA), lancé en République démocratique du Congo s'inscrit dans la logique du plan directeur national dont la quasi-totalité des financements étaient déversés par la Banque Afrique de développement. Pour le projet prioritaire de sécurité arienne dans sa première phase ; lancé en novembre 2010, il devait prendre fin en 2015. Cette phase visait la réhabilitation des infrastructures aéroportuaires de N'Djili, Lubumbashi et celles de Kisangani, ensuite renforcer l'appui en matière de navigation dans les airs congolais et enfin assurer la formation des agents de la RVA.¹⁹

III. PROBLEMATIQUE DE LA CONTRE-PERFORMANCE DE LA REGIE DES VOIES AERIENNES

Depuis sa création en 1972, la RVA a le monopole de la gestion de l'espace aérien congolais, des aéroports et des aérodromes. Les recettes de cette régie proviennent essentiellement des redevances ci-après : redevances aéronautiques, redevances atterrissage, redevances balisage, redevance stationnement tarmac, redevance stationnement garage, redevance route, redevance sûreté aéronautique, redevance sécurité et redevances commerciales. Depuis 2009, son assiette parafiscale s'est considérablement élargie avec la perception de l'IDEF. A l'instar d'autres entreprises publiques congolaises, la RVA continue de souffrir d'un déséquilibre financier chronique. L'insolvabilité et les résultats déficitaires (pertes non compensées) chroniques limitent la capacité de cette régie à financer son exploitation et à renouveler les immobilisations qui sont totalement amorties. A titre indicatif, notons que de 2015 à 2017, la trésorerie de l'entreprise se présente comme suit :

Tableau I. Situation de la trésorerie de la RVA (en CDF) de 2014 à 2017

Rubrique	2015	2016	2017
----------	------	------	------

¹⁶<https://deskeco.com/rdc-la-taxe-go-pass-incorporee-dans-le-prix-des-billets-davion>, consulté le 23/10 /2023 à 17h30'.

¹⁷ Cour des comptes, Rapport de la vérification des opérations de recouvrement et de l'utilisation des fonds pour le développement des infrastructures aéroportuaires IDEF-RVA, Décembre 2012,p12.

¹⁸<https://deskeco.com/rdc-la-taxe-go-pass-incorporee-dans-le-prix-des-billets-davion>, consulté le 23/10 /2023 à 17h30'.

¹⁹<http://www.studi.com.tn/site/fr/projets/equipemets-d-aeroports-et-securite-aerienne/projet-prioritaire-de-securite-aerienne-ppsa-phase-2.235.html>, consulté le 25 octobre 2023 à 8h30.

A. Trésorerie-Actif	4.387.957.067	4.873.325.402	8.529.590.043
B. Trésorerie-Passif	-9.071.297.775	-16.749.699.324	-14.832.508.113
A. Trésorerie nette = (A) - (B)	-4.683.340.708	-11.876.373.922	-6.302.918.070

Source : RVA, états financiers exercices 2015, 2016 et 2017.

Sous réserve de la fiabilité de ces chiffres, on peut remarquer que le cycle d'exploitation de la RVA ne génère pas suffisamment de liquidités (argent) devant lui permettre d'honorer ses engagements à court terme vis-à-vis des fournisseurs, du personnel et de tant d'autres créanciers. En conséquence, cette entreprise publique a tendance à recourir aux découverts bancaires et aux crédits de trésorerie auprès des banques commerciales locales. Ce qui occasionne bien évidemment des charges financières importantes qui ont un impact négatif sur le résultat net de l'exercice. En 2017, les pertes non compensées de la RVA avaient atteint -57.877.262.723,24 CDF. Ce qui revient à dire que les charges d'exploitation et les charges financières sont plus importantes que le chiffre d'affaires généré par les différentes recettes susmentionnées.

Lors du Conseil des ministres du 04 mai 2020, le Chef de l'Etat avait indiqué aux membres du Conseil qu'il reçoit de plus en plus des plaintes sur la situation intenable au sein de cette entreprise qui dénoncent notamment la mégestion et l'incapacité de la direction générale de cette société à garantir le paiement des salaires des agents, alors que les indicateurs de l'entreprise sont encourageants.

Devant la récurrence des plaintes sur la gestion de cette société, le Chef de l'Etat a instruit le Vice-Premier Ministre, Ministre de la Justice et Garde des sceaux de faire diligenter une enquête judiciaire sur les faits dénoncés et de lui faire un rapport circonstancié avant la prochaine réunion du Conseil des Ministres. Jusqu'à ce jour, l'opinion n'a jamais été éclairée sur le déroulement de ces enquêtes. A l'époque, monsieur Tundaya Kasende, Vice-premier ministre et ministre de la justice, membre du PPRD, avait été accusé d'avoir cherché à tout prix à protéger l'Administrateur directeur général de la RVA (pro Kabila) sur qui pèse des lourdes suspicions de corruption.

En effet, d'après l'ONG ACAJ, le Vice-premier ministre précité avait tout simplement retardé le déclenchement de l'enquête judiciaire, décidée par Félix Tshisekedi et « éventuellement assure l'impunité aux dirigeants de la RVA. L'ACAJ considère que le pouvoir d'éjection du ministre de la justice, étant une de formes de dénonciations du gouvernement, ne peut s'opérer qu'auprès du procureur général près la Cour de cassation ou de l'auditeur général près la haute cour militaire. Elle souligne surtout que le ministre de la Justice n'a pas pouvoir légal de requérir les inspecteurs judiciaires à effectuer une enquête judiciaire d'autant que ces derniers sont placés par la loi sous l'autorité du ministre public²⁰.

En juin 2020, le même Administrateur directeur général sur qui pèse des lourdes suspicions de corruption a été reconduit dans ses fonctions par le Président Félix Tshisekedi. En effet, la candidature de l'actuel Administrateur directeur général de la RVA avait été proposé par le FCC, il en est de même de celle du président du conseil d'administration. Autrement dit, au nom de l'accord CACH-FCC, le président de la République ne pouvait que signer une ordonnance qui confirme à nouveau que la haute direction de la RVA demeure sous contrôle de l'ancien régime de Joseph Kabila.

CONCLUSION

Le problème de la contre-performance des entreprises publiques congolaises (RVA) transformées en sociétés commerciales, malgré plus deux décennies de réforme, continue de se poser avec acuité. Il ressort de l'analyse des données recueillies à ce propos, que cette contre-performance s'explique par la nomination des mandataires sur base des critères politiques, leur impunité malgré les actes de mégestion qui se multiplient. C'est avec raison que la RDC est qualifiée

²⁰<https://actualite.cd/2020/05/16/rdc-lacaj-accuse-tunda-ya-kasende-de-retarder-la-procedure-judiciaire-contre-les>, consulté le 2/11/2023.

d'Etat prédateur, et caractérisée par une gestion néo-patrimoniale et clientéliste, comme nous l'avons démontré tout au long de cette étude.

BIBLIOGRAPHIE

I. Ouvrages

- KAZEKELE, O., (2016), réforme des entreprises publiques en République démocratique du Congo : vers un modèle de privatisation, Sarrebruck, éditions universitaires européennes ;
- MAWAZO, K., (2007), *la pratique du management des entreprises*, Edition Cresa, Lubumbashi ;
- CALFOUN, D., (2022), *l'essentiel du droit des sociétés*, 4^e édition Guelino Lextenso, Paris.

II. Articles

- BERNIER, L., « *Entreprises publiques* » in L. cote, 2012, p.12
- KALONJI, N., « *L'appropriation privée des biens publics et la dissolution de l'Etat des clubs ethniques* », in Notes de conjonctures, n°29, 1995, p.11 ;
- SALGADO, M., *La performance des entreprises et des établissements publics*, Soins Cadres, 2014, p.1.
- SIHAM, N., *les nouvelles exigences de la mesure de la performance dans les entreprises publiques : cas de l'utilisation du tableau de bord dans une grande entreprise publique marocaine*, Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, Volume 5 : numéro 2, p.107.

III. THESES ET MEMOIRES

- BOUCHIKHI, A., et BendiabdellahA, *Gouvernance des entreprises publiques : Quel rôle pour l'économie*, Université de Tlemcen, 2008 ;
- EL IDRISSELI, *La gouvernance des entreprises publiques perspectives comparatives Maroc-Europe*, Université Lille 1, 2017 ;
- MOHAMED BOUAMAMA, *Nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord*. Gestion et management, Université de Bordeaux, 2015.

IV. AUTRES DOCUMENTS

- Cour des comptes, Rapport de la vérification des opérations de recouvrement et de l'utilisation des fonds pour le développement des infrastructures aéroportuaires IDEF-RVA, Décembre 2012 ;
- Fonds africain de développement, Rapport d'évaluation du projet prioritaire de sécurité arienne en République démocratique du Congo, Aout 2010 ;
- Groupe d'étude sur le Congo, RDC : Les élections de tous les dangers, Décembre 2018 ;
- Groupe de la Banque Africaine de développement, Projet prioritaire de sécurité arienne PPSA II en République démocratique du Congo, Septembre 2018 ;
- Premier Ministre Matata Ponyo Mapon, lettre n° CAB/PM/CCPG/GMB/2013/3986 du 22 juin 2013.