M.E.S., Numéro 142, Vol. 2, septembre – octobre 2025
https://www.mesrids.org
Dépôt légal : MR 3.02103.57117
N°ISSN (en ligne) : 2790-3109
N°ISSN (impr.) : 2790-3095

Revue Internationale des Dynamiques Sociales

Mouvements et Enjeux Sociaux

Kinshasa, septembre - octobre 2025

ATOUTS ET HANDICAPS DES ENTREPRISES PUBLIQUES TRANSFORMÉES EN SOCIÉTÉS COMMERCIALES EN RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO

par

Sylvie NTAZAMBI BIZITU

Doctorante, Faculté d'Administraion des Affaires et Sciences Economiques,
Université Protestante au Congo

Résumé

Les entreprises publiques jouent un rôle non négligeable au même titre que les entreprises privées. Chaque pays qui détient un portefeuille d'entreprises publiques leur assigne un objectif précis. Mais, dès lors que ces entreprises n'arrivent pas à atteindre les objectifs fixés, il y a de quoi s'arrêter pour réexaminer le parcours. Cet article s'inscrit donc dans le cadre de la réforme adoptée par le gouvernement congolais en 2008 dans le sens de redonner un souffle ou un départ nouveau aux entreprises du portefeuille de l'État jugées inefficaces.

Au terme d'une analyse portant sur 6 entreprises publiques transformées en sociétés commerciales, l'article a examiné les forces, les faiblesses, les opportunités ainsi que les menaces desdites entreprises. Les résultats sont contrariants. En effet, 33 % des entreprises étudiées sont créatrices de valeur, eu égard à l'indicateur EVA (valeur économique ajoutée), 67 % qui n'en sont pas. Ce qui interroge l'efficacité de la réforme ; mais le contraste est que le score z obtenu montre que lesdites entreprises ne sont pas immédiatement exposées à la faillite, pourtant l'analyse SWOT démontre le contraire. D'où la conclusion que ces entreprises manipulent des chiffres. Cet article formule plusieurs recommandations, notamment la dépolitisation de la nomination des mandataires, l'arrêt du clientélisme politique dans la gestion desdites entreprises.

Mots - clés : *portefeuille, entreprise publique, transformation des entreprises, EVA, analyse SWOT*

Abstract

Public enterprises play a significant role just like private enterprises. Each country that holds a portfolio of public enterprises assigns them a specific objective. But, as soon as these companies fail to achieve the set objectives, there is reason to stop and reexamine the path. This article is therefore part of the reform adopted by the Congolese government in 2008 with the aim of giving a new lease of life or a fresh start to state-owned portfolio companies deemed inefficient.

At the end of an analysis covering 6 public enterprises transformed into commercial companies, the article examined the strengths, weaknesses, opportunities, and threats of these companies. The results are contradictory. Indeed, 33% of the studied companies are value creators, considering the EVA indicator (economic value added), while 67% are not. Which questions the effectiveness of the reform; but the contrast is that the z score obtained shows that these companies are not immediately exposed to bankruptcy, yet the SWAT analysis demonstrates the opposite. Hence the conclusion that these companies manipulate figures. This article makes several recommendations, notably the depoliticization of the appointment of representatives, the cessation of political clientelism in the management of said companies.

Keywords *: portfolio, public company, business transformation, EVA, SWOT analysis.*

INTRODUCTION

Les entreprises publiques en République démocratique du Congo ont depuis belle lurette souffert de la qualification de « canards boiteux » au regard de la contre-performance qui les a toujours caractérisées. En 2008, le gouvernement congolais avait initié une loi qui a abouti à la transformation des entreprises du portefeuille de l'État. Le présent article s'appesantit uniquement sur les entreprises transformées en sociétés commerciales, desquelles était attendu un changement majeur issu des réformes légales.

Ainsi, plus d'une décennie s'est écoulée depuis que la réforme a été entreprise et appliquée. Visiblement, aucun signal fort n'est constaté dans la pratique pour déceler des indices palpables d'un quelconque changement. Ce qui suscite comme problématique : la transformation légale des entreprises publiques congolaises en sociétés commerciales a-t-elle réellement permis d'améliorer leur performance économique, financière et organisationnelle ? Quels sont les atouts et les handicaps des entreprises publiques transformées en sociétés commerciales en République démocratique du Congo ? Que faire pour améliorer la gouvernance desdites entreprises ?

Voilà pourquoi le présent article poursuit comme objectif, à savoir : vérifier si la transformation légale des entreprises publiques congolaises en sociétés commerciales a amélioré leur performance ; identifier les forces, les faiblesses, les opportunités ainsi que les menaces de ces entreprises ; évaluer le risque de défaillance desdites entreprises afin de suggérer des solutions palliatives.

Dans la suite, ce papier propose cinq points essentiels. Le premier point présente la revue de la littérature. Le deuxième point traite de la transformation des entreprises publiques congolaises en sociétés

commerciales. Quant au troisième point, il est consacré au cadre méthodologique utilisé. Il est suivi par un quatrième point se rapportant à l'analyse des données recueillies auprès de 6 entreprises publiques échantillonnées. Le dernier point est réservé à l'interprétation et discussion des résultats obtenus.

I. REVUE DE LA LITTERATURE

L'entreprise publique est une expression générique qui recouvre divers établissements. L'Institut National de la statistique et des études économiques français, l'INSEE, définit l'entreprise publique comme étant : « *une entreprise sur laquelle l'État peut exercer directement ou indirectement une influence dominante du fait de la propriété ou de la participation financière, en disposant soit de la majorité du capital, soit de la majorité des voix attachées aux parts émises* ». Il s'agit donc des entreprises contrôlées par les collectivités publiques qui en possèdent le capital en tout ou partie (Valette J.-P., 2020).

Une entreprise est donc réputée appartenir au secteur public dès lors qu'une personne publique exerce sur elle une influence dominante du fait de la propriété, de la participation financière ou des règles qui la régissent (Brameret S., 2014). C'est dans ce sens que Bramerets S. (2014) qualifie les entreprises publiques comme étant "des prolongements de personnes publiques, chargés de la gestion d'activités économiques revêtant parfois les traits d'activités de service public", une notion capitale du fait qu'elle conditionne le régime juridique spécifique applicable.

Les entreprises publiques sont gérées par des mandataires publics en vertu de la relation ou théorie d'agence. En effet, Chadey M. (2014) caractérise une relation d'agence comme « un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) mandatent une autre personne (l'agent) pour accomplir, en son nom, une certaine tâche qui implique la délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent ». Elle permet d'expliquer la pratique et les types de contrats permettant d'améliorer la relation entre l'agent (à qui l'on délègue) et le principal (celui qui délègue). Dans le cas présent, le principal est l'État qui délègue la gestion des entreprises publiques à l'agent qui est le mandataire public.

Ces entreprises ont leur mission orientée non seulement vers la recherche de l'intérêt public, mais également pour que cette mission perdure, elles doivent être efficaces. Or l'efficacité résulte entre autres de l'application des principes de bonne gouvernance. D'après A. Boyer et F. Farzaneh (2014), la gouvernance peut être appréhendée comme l'ensemble des mécanismes qui gouvernent et influencent l'espace organisationnel ou institutionnel par les dirigeants. Pour Jan Spurk (2016), le mot gouvernance désigne plutôt la manière de gouverner et englobe des mesures à prendre ainsi que des règles à respecter, avec comme finalité le bon fonctionnement et le contrôle des institutions et organisations soumises à cette gouvernance.

C'est dans les années 1990 que la Banque mondiale a élaboré certains critères de la bonne gouvernance, au nombre de quatre, à savoir : la transparence, la responsabilité, la participation et l'État de droit (Spurk J., 2016), auxquels N. Meisel et J.-O. Aoudia (2008) ajoutent le contrôle et le libre fonctionnement des marchés.

Le respect de ces principes constitue un préalable à toute assistance à un État désireux de bénéficier de l'aide. C'est pourquoi le FMI soutient l'imposition des mesures de contrôle strict ne devant pas se limiter à la gouvernance institutionnelle mais s'étendant également à la corporate governance. À ce sujet, il estime que la gouvernance des entreprises doit être normalisée, harmonisée et formalisée pour favoriser des pratiques saines (Spurk J., 2016). Il s'agit d'une perspective de bonne gouvernance pour les entreprises en général et les entreprises publiques en particulier. Celles-ci sont souvent exposées à des risques de mauvaise gouvernance (OCDE, 2019).

Ainsi, en cas de défaillance, c'est la théorie des défaillances institutionnelles qui s'applique. Avec cette théorie, comme le souligne Dominique Garnier (2023), prévenir, analyser et résoudre les dysfonctionnements dans une entreprise exige notamment d'étudier tout ce qui est tributaire de l'organisation mise en place. La réforme, que J.-P. Azam (2005) considère comme le changement des règles du jeu, étant une des solutions à la défaillance des entreprises publiques, elle a été appliquée en République Démocratique du Congo et les résultats attendus semblent ne pas être au rendez-vous. Ce qui justifie la présente analyse.

En fait, dans le cadre de l'économie publique, la réforme s'inscrit dans la perspective soit de maintien de la "tutelle étatique" (État tuteur), soit de l'adoption de la "tutelle contractualisée" ou encore de la formule de l'"État actionnaire". Néanmoins, le passage vers une formule ou une autre que celle qui préexiste exige des changements juridiques et managériaux (Delion A.-G., 2007). La recherche de l'efficacité doit être le leitmotiv du changement à initier.

La transformation des établissements publics en sociétés ayant en fait le caractère d'entreprise n'a pas commencé en République Démocratique du Congo. Celle-ci n'a fait qu'emboîter le pas aux expériences

d'ailleurs. Des études antérieures se sont concentrées sur la thématique liée à la réforme ou la transformation des entreprises publiques.

En la matière, T. Muhindo Malonga (2012) conclut que la transformation provoque une augmentation des établissements et des services publics, pour des activités non rentables, et donc non profitables au public. De son côté, S. Jakubowski (2014) défend la thèse selon laquelle le processus de modernisation déporte la finalité des institutions avec en avant-plan le chef d'établissement devant contribuer à la recomposer. Pour Annie Judith Mouangue-Smith (2022), les facteurs de contingence tant structurels que comportementaux sont indispensables pour le changement dans les entreprises publiques.

Par ailleurs, Makaya Khenge Kermelis (2018) note que les facteurs qui influent sur la performance sociale des entreprises sont les suivants : les facteurs individuels, les facteurs organisationnels, et les facteurs environnementaux. Ce qui va dans le même ordre d'idées que Mouangue-Smith. Bellout Amal et Ouchene Zahia (2021) estiment que pour parvenir à un développement et une croissance économique, notamment avec la mondialisation, il est nécessaire que les entreprises engagent plusieurs réformes afin de promouvoir leur compétitivité et de garantir leurs performances. Parmi ces réformes, la mise en place d'une fonction d'audit interne susceptible de piloter le système de contrôle interne afin de s'assurer de la bonne application des règles et du respect de l'ensemble des normes de l'entreprise.

II. TRANSFORMATION DES ENTREPRISES PUBLIQUES EN REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO

En République Démocratique du Congo (RDC), aux termes de la loi 08/010 du 7 juillet 2008 fixant les règles relatives à l'organisation et à la gestion du portefeuille de l'État, il est distingué l'entreprise publique de l'entreprise du portefeuille. En effet, il faut entendre par entreprise du portefeuille toute société dans laquelle l'État ou toute personne morale de droit public détient la totalité des actions ou une participation ; alors que l'entreprise publique y est entendue comme toute entreprise du portefeuille de l'État dans laquelle l'État ou toute personne morale de droit public détient la totalité ou la majorité absolue des actions ou parts sociales. Dans ce pays, sous la supervision des autorités compétentes, l'entreprise publique a le privilège de gérer de manière autonome. Elle dispose d'un patrimoine propre, spécialement affecté à son objet social.

Il existe des justifications théoriques respectables appuyant l'existence d'entreprises publiques, notamment dans les secteurs où les conditions technologiques imposent la présence d'un unique fournisseur, et où celui-ci peut produire à un niveau socialement moins optimal et réclamer des loyers monopolistiques peu équitables. Tel est le cas du transport ferroviaire, de l'eau, de l'électricité (Ha-Joon Chang, 2007).

Cependant, on note un des inconvénients, la théorie selon laquelle, compte tenu de la nature égoïste de l'homme, aucun gestionnaire d'une entreprise publique ne va diriger la firme aussi efficacement qu'un propriétaire-gérant l'aurait fait s'il s'agissait de sa propre entreprise. Cela soulève d'éminentes questions au sujet de la *motivation* des fonctionnaires et de leur engagement en relation avec la culture de la performance (Ritz A., 2009).

La réforme des entreprises publiques en RDC s'inscrit dans le vaste programme des réformes économiques profondes initiées par le gouvernement depuis 2001, en vue de stabiliser l'environnement macroéconomique et de relancer la croissance. Ces réformes basées sur une promotion de la croissance menée par le secteur privé ont été conçues et réalisées dans tous les secteurs clés de la vie nationale, dans une perspective de libéralisation économique et d'amélioration du climat d'investissement en République Démocratique du Congo.

Les entreprises publiques en RDC ont toujours connu un dysfonctionnement à la base d'une contreperformance tant sur le plan financier, économique que social. D'ailleurs, elles se sont fait appeler des "canards boiteux". Ainsi, la réforme des entreprises publiques s'est avérée être une nécessité urgente en République Démocratique du Congo pour des raisons évidentes ci-après (N'kusu Dongala Siya A., 2009) : objectifs initiaux non atteints, absence de compétitivité, et l'État congolais ne détenait pas les ressources qu'il fallait pour faire face aux difficultés auxquelles étaient confrontées ses propres entreprises. Ces dernières, souvent prestataires monopolaires de services essentiels, étouffaient l'économie au point de devenir des pesanteurs qui empêchent l'expansion des principaux secteurs d'activités et contribuent ainsi au blocage du développement de l'économie nationale.

En effet, depuis belle lurette, la plupart des entreprises publiques étaient devenues une charge, non seulement pour l'État, pour la collectivité, mais également pour l'économie nationale ou les finances publiques (Chalendar J., 1984). Au terme de la réforme, l'État devait être le premier et le plus grand bénéficiaire de son propre désengagement (ministère du Portefeuille, 2021).

La réforme envisageait que les entreprises transformées devaient avoir des capitaux frais dont elles avaient grandement besoin pour leur modernisation et performance, et devaient être gérées selon les normes des sociétés commerciales.

L'article 2 de la loi n° 08/007 du 7 juillet 2008, concernant les dispositions générales relatives à la transformation des entreprises publiques, stipule que ces dernières sont sujettes à certaines conditions spécifiques selon le contexte : soit transformées en sociétés commerciales, soit transformées en établissements publics ou en services publics, soit dissoutes et liquidées. Par ailleurs, outre cette loi, la base juridique de la transformation des entreprises publiques en RDC comprenait également quelques décrets de 2009 qui en sont liés, à savoir : le décret n° 09/11, le décret n° 09/12, le décret n° 09/13, le décret n° 09/14, le décret n° 09/15.

Le décret n° 09/15 du 24 avril 2009 est celui qui est à la base de la création du « Comité de pilotage de la réforme des entreprises du portefeuille de l'État, COPIREP en sigle », comme établissement public devant conduire la politique gouvernementale de la réforme. Pourtant, il existe déjà, depuis l'ordonnance n° 89-033 du 30 janvier 1989, un Conseil supérieur du portefeuille dont le rôle est d'assister le gouvernement dans le suivi et le contrôle des entreprises publiques et la gestion des participations de l'État dans les sociétés d'économie mixte. Le statut de ce dernier pouvait soit suffire soit être amendé pour lui donner l'occasion de piloter cette opération.

Actuellement, des préoccupations peuvent être soulevées quant aux résultats atteints plus d'une décennie après la réforme, pour autant que certaines voix estiment que le modèle appliqué n'est pas viable et dépourvu de valeur ajoutée (Amissi G., 2024). Ce qui mérite d'interroger les données.

III. CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

La démarche méthodologique utilisée a consisté en la combinaison à la fois de la méthode quantitative et de la méthode qualitative, c'est-à-dire la méthode mixte. À travers cette démarche, la collecte des données s'est faite auprès d'un panel de six entreprises publiques commerciales issues de la réforme de 2008, et choisies suivant un procédé statistique aléatoire. Les six entreprises publiques constitutives de l'échantillon ont été sélectionnées à travers une base de sondage constituée de 22 entreprises commerciales transformées, considérant la méthode proposée par Yves Fournis (1995).

Ces entreprises retenues sont : la Société Nationale des Hydrocarbures du Congo (SONAHYDROC S.A.), la Société Nationale de Loterie (SONAL S.A.), la COBIL S.A., la Société Nationale des Assurances (SONAS), la Société Congolaise des Postes et Télécommunications (SCPT), ainsi que la Société Nationale de l'Electricité (SNEL) S.A. La collecte des données a été faite à la fois à travers un questionnaire administré aux auditeurs (30 au total à raison de 5 par société dont un directeur) et aux audités (au nombre de 18 pour l'ensemble des firmes) ainsi que l'entretien avec des experts du ministère du Portefeuille. Les domaines d'activité de ces entreprises sont repris dans le tableau ci-après.

Tableau I. Panel d'entreprises cibles

N°	Entreprise	Création	Secteur	Siège
1	SONAHYDROC S.A	1999	Hydrocarbures	Kinshasa
2	SONAL S.A	1984	Loterie	Kinshasa
3	COBIL S.A	1978	Hydrocarbures	Kinshasa
4	SONAS S.A	1966	Assurances	Kinshasa
5	SCPT S.A	1968	Poste et télécom	Kinshasa
6	SNEL S.A	1970	Electricité	Kinshasa

Pour l'analyse, les données utilisées sont des données secondaires en rapport avec les états financiers obtenus, pour les entreprises retenues, auprès du Conseil Permanent de la Comptabilité au Congo (CPCC) et de la Direction Générale des Impôts (DGI), structures censées détenir des données certifiées. La période concernée est celle de 2013 à 2022. En effet, cette période se justifie du fait que la loi sur la réforme des entreprises publiques a été initiée en 2008. Par contre, sa mise en application est intervenue plus tard eu égard au Journal Officiel du 19 février 2015.

Quant à l'analyse des données, elle est faite moyennant trois méthodes d'analyse dont deux du diagnostic financier, l'EVA et le Score-z, et l'autre la méthode SWOT. En effet, avec l'EVA (Economic Value Added, c'est-à-dire valeur économique ajoutée), il est évalué la performance réelle (création de valeur) des entreprises concernées, sachant qu'il est obtenu par la différence entre le résultat opérationnel net et le coût des capitaux engagés (Ogien D., 2018).

Le recours au score-z se justifie par la mesure de la détresse financière des entreprises publiques sous analyse, eu égard à la formule initiée par Altman en 1968 (Moalla H., 2019). Quant à l'analyse SWOT, elle a

fait suite au diagnostic financier et considérant les entretiens noués lors de l'enquête sur terrain. Les recommandations en guise de thérapie aux fléaux qui rongent ces entreprises se sont basées sur le modèle EFQM (European Foundation for Quality Management), associé aux contraintes observées des entreprises du portefeuille de l'État congolais.

Ce panel d'entreprises a subi une transformation en sociétés commerciales où l'État congolais est l'unique actionnaire. Elles ont fait l'objet de l'enquête menée par la présente étude en juin 2025. Certaines de leurs informations ont été collectées au ministère du Portefeuille de la RDC (ministère du Portefeuille, 2021). Leur sélection a été faite sur une base de sondage comportant 22 entreprises du Portefeuille, eu égard à la liste fournie par le Conseil supérieur du Portefeuille, en utilisant le procédé aléatoire après estimation de la taille de l'échantillon requise.

IV. ANALYSE DES DONNEES

L'analyse est menée en utilisant avant tout un indicateur financier pertinent, à savoir l'EVA (Economic Value Added, soit valeur économique ajoutée), puis le modèle SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces). L'EVA est un indicateur financier clé qui permet d'évaluer la performance réelle d'une entreprise en mesurant la richesse qu'elle génère au-delà du coût de son capital. Contrairement aux mesures comptables traditionnelles, l'EVA considère le coût de l'ensemble du capital investi (dette et fonds propres).

Du point de vue de son interprétation, une EVA positive indique la création de valeur, c'est-à-dire que l'entreprise a généré des rendements supérieurs à son coût du capital. En d'autres termes, elle a créé de la richesse pour ses actionnaires et ses créanciers ; sinon, il y a destruction de valeur. Autrement dit, l'entreprise utilise efficacement ses capitaux pour générer des profits qui dépassent le coût de financement de ces capitaux. C'est un signe de bonne santé financière et d'une performance managériale efficace. Ce à quoi les entreprises transformées devaient aboutir.

Ainsi, sur base des états financiers obtenus des entreprises sous analyse, le tableau qui suit résume les moyennes des valeurs estimées des indicateurs financiers sur la période 2013-2022.

Tableau II. Moyenne périodique de l'EVA issues des bilans pluriannuels de la SNEL (en milliers d'USD)

	SONAHYDROC	SONAL	COBIL	SONAS	SCPT	SNEL	NOTE GLOBALE
EVA*	93921,45	-12617,90	-77119,70	-48713,25	2552,63	-21714,67	2/6 (33%)

Source : Sur base des états financiers des entreprises considérées.

Tableau III. Points forts des entreprises congolaises

N°	Points forts
1	Statut juridique d'autonomie favorable au développement des entreprises du portefeuille de l'Etat
2	Personnel peu enclin aux grèves
3	Sens du dialogue entre les staffs dirigeants et les syndicats

Source : Notre enquête.

Considérant le tableau ci-dessus, il ressort que les entreprises du portefeuille de l'Etat en République Démocratique du Congo présentent peu de points forts.

Tableau IV. Points faibles des entreprises congolaises

N°	Points faibles
1	Pléthore d'effectifs face à un bas niveau d'activité
2	Déficit chronique de la trésorerie rendant difficile la paie régulière des salaires et des obligations fiscales
3	Baisse d'activités par vieillissement et/ou l'obsolescence de l'outil de production et existence des charges oisives et improductives
4	La pléthore des effectifs renchérissant les charges structurelles
5	Insuffisance des capacités managériales de certains mandataires

6	Certains tarifs sont bloqués ou minorés sans tenir compte des coûts de production, et inefficacité de la politique de recouvrement
7	Mauvaise gestion des carrières (non-respect des textes en matière de retraite, difficultés financières pour une mise en retraite honorable)
8	suite à la vétusté de l'outil de production, manque de culture de maintenance, vieillissement des infrastructures et blocage des prix ou tarifs préférentiels accordés
9	La sous-exploitation de la capacité installée et absence d'investissement
05	Le saignement de la trésorerie suite aux multiples jetons de présence

Source : Notre enquête.

Le tableau ci-dessus montre qu'en République Démocratique du Congo, les entreprises du portefeuille de l'Etat comportent plus des points faibles que des points forts en leur sein. Avec ce nombre élevé des points faibles, cela justifie la destruction plutôt que la création de valeur en leur sein. D'où leur contreperformance. Il convient donc d'exploiter les opportunités qu'elles régorgent, notamment celles qui suivent.

Tableau V. Opportunités des entreprises du portefeuille congolais

N°	Opportunités
1	Présence des potentialités inestimables que regorge le pays et susceptibles d'être exploitées par les entreprises du portefeuille selon leur domaine d'activité
2	Existence d'un code des investissements alléchant susceptibles de profiter aux entreprises du portefeuille au même titre que les entreprises étrangères dans les limites de la loi
3	Membre de plusieurs organisations sous régionales susceptibles de profiter aux entreprises du portefeuille de l'Etat si elles sont exploitées à bon escient à leur avantage
4	Possibilité de bénéficier des chaînes de valeur locales une fois les investissements dans leurs secteurs respectifs garantis
5	Existence d'un large marché en République Démocratique du Congo pour écouler les biens et services

Source : Notre enquête.

En dépit des nombreux points faibles dont souffrent les entreprises du portefeuille de l'Etat en République Démocratique du Congo, il existe aussi certaines opportunités exploitables, comme celles reprises dans le tableau ci-dessus, dont elles peuvent profiter afin de redynamiser leurs activités une fois leurs points faibles dissipés. L'exploitation de ces opportunités peut jouer grandement sur la création de valeur devant rendre performantes lesdites entreprises. Cependant, il convient de tenir compte également des menaces ci-après reprises.

Tableau VI. Menaces des entreprises du portefeuille congolais

N°	Menaces
1	Poids de la dette renforcé par des jugements iniques avec l'organisation des procès bidon en défaveurs des entreprises du portefeuille avec harcèlement des mandataires par les inspecteurs judiciaires
2	Fiscalité asphyxiante et multiplicité des contrôles
3	Les injonctions intempestives des tutelles, et trafic d'influence
4	Le non-paiement sinon paiement tardif par l'Etat des services lui fournis, sinon la multiplication des dérogations ou ordonnancements tardifs des paiements en faveur des bénéficiaires publics
5	Choix irrationnel des mandataires suite à la pesanteur politique
6	Clientélisme (népotisme), prédation par les politiques et non respect des textes légaux consacrant les procédures de tutelle
7	La spoliation et/ou occupation illégale des concessions des entreprises

8	La saisie et blocage intempestifs des comptes de certaines entreprises
9	Blocage des subventions et interventions économiques

Considérant le tableau ci-dessus, les menaces qui pèsent sur les entreprises du portefeuille en République Démocratique du Congo sont énormes et doivent être dissipées, car elles sont en majeure partie liées dans leur globalité à la gouvernance trop politisée.

Considérant le Z-score donné par Z = 1,2 * X1 + 1,4 * X2 + 3,3 * X3 + 0,6 * X4 + 1,0 * X5, sachant que : X1 est la liquidité à court terme (rapport de la différence Actifs circulants – Passifs circulants avec les Actifs totaux), X2 la rentabilité (rapport entre Résultat net et Actifs totaux), X3 le niveau d'endettement (rapport entre Capitaux propres et Passifs totaux), X4 l'efficacité de l'utilisation des actifs (rapport Ventes avec Actifs totaux), et X5 la solidité financière à long terme (rapport de la somme Capitaux propres avec Passifs différés sur Actifs totaux).

Noter qu'un Z-score supérieur à 2,99 indique une faible probabilité de faillite. Un Z-score de 1,81 à 2,99 indique une zone grise où la situation est incertaine. Un Z-score inférieur à 1,81 suggère un risque élevé de faillite. Après exploitation des états financiers des entreprises sous revue, on a les résultats ci-après de la moyenne périodique (2013-2022) de Z-score pour chaque entreprise.

Tableau VII. Moyennes périodiques des Z-scores

Entreprise	Résultat Z-Score
SONAHYDROC	144,58
SONAL	1080,76
COBIL	340,96
SONAS	420,72
SCPT	-0,4793
SNEL	57,02
Moyenne z-score	340,59

Source : Nos calculs, sur base du tableau précédent.

Au regard de ce tableau, il ressort que toutes les entreprises ont une probabilité de faillite dérisoire, excepté la SCPT qui comporte une probabilité très élevée de faillite. Sur le plan global, il résulte de leur moyenne que les entreprises du portefeuille de l'État en République Démocratique du Congo ont une faible probabilité de faillite ; cela insinue que la transformation est une opération qui a éloigné leur défaillance.

V. INTERPRETATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

Si Makaya Khenge Kermelis (2018) a conclu favorablement dans son étude sur l'influence des facteurs individuels sur la performance des entreprises, tels que la compétence professionnelle, l'engagement au travail, la motivation, l'implication organisationnelle, le respect de la hiérarchie et l'aptitude physique, notre étude a montré que le facteur compétence est particulièrement une des prédispositions favorables à l'efficacité du travail d'un mandataire. Ce qui n'est pas le cas en RDC eu égard à l'analyse SWOT menée.

Au regard d'un autre résultat trouvé par Bellout Amal & Ouchene Zahia (2021) qui ont estimé que le développement et la croissance des entreprises nécessitent plusieurs réformes afin de promouvoir leur compétitivité et de garantir leurs performances, notre étude montre plutôt que les réformes ne sont pas une panacée magique.

L'analyse SWOT menée concernant les entreprises du portefeuille de l'État en RDC conduit à observer qu'il existe d'énormes handicaps (faiblesses et menaces) qu'il convient de résoudre pour rendre encore l'action de l'audit plus efficace et la performance des entreprises du portefeuille plus remarquable. Cependant, le Z-score montre au contraire qu'en dépit de leur contreperformance, les entreprises transformées ne risquent pas de faillite. Malgré tout, considérant l'analyse de l'EVA, il s'agit d'une contradiction qui gêne. Le vrai problème serait donc la manipulation des chiffres par les dirigeants des entreprises publiques pour apparaître performants et être maintenus à leurs postes, ce qui met à l'épreuve la justesse des résultats tant de l'EVA que du Z-score.

La réforme n'a pas produit les effets attendus compte tenu des facteurs révélés dans l'analyse SWOT, notamment la pléthore d'effectifs, le saignement de la trésorerie, la saisie et le blocage intempestifs des comptes de certaines entreprises, les injonctions intempestives des tutelles, et le trafic d'influence qui pose

un véritable problème de tension entre la réforme juridique et la pratique politique. Il conviendrait que l'Inspection Générale des Finances renforce son contrôle tant a priori qu'a posteriori, tandis que les gouvernants doivent aussi s'abstenir de tout clientélisme politique. Par ailleurs, pour pallier aux problèmes constatés, il semble également indispensable pour les faiblesses, notamment de :

- stopper le recrutement au sein des entreprises du portefeuille pour éviter la pléthore, et initier une loi visant à organiser la limitation des effectifs selon les cas et le besoin.
- fixer la rémunération du personnel conformément au niveau d'activité de l'entreprise pour éviter des arriérés dus aux insuffisances de trésorerie.
- initier une loi contre les fautes de gestion telles que le non-remplacement par négligence de l'outil de production vieillissant ou l'obsolète.
- réprimer toutes formes de charges oisives et improductives.
- réprimer tout saignement de la trésorerie suite à des multiples jetons de présence.

Quant aux menaces, nous suggérons ce qui suit :

- soulager le poids de la dette en trouvant des mécanismes pour arracher la suppression de la dette afin de repartir sur des nouvelles bases.
- soustraire les entreprises du portefeuille des injonctions intempestives des tutelles, ingérences politiques, abus de pouvoir et trafic d'influence.
- application stricte de l'arrêté interdisant la saisie du patrimoine des entreprises du portefeuille à la suite des jugements iniques.
- garantir l'exécution des travaux ou la fourniture des biens ou des services à l'État qu'avec paiement préalable.
- favoriser la désignation des mandataires parmi les cadres internes par voie d'élection pour éviter les choix irrationnels des mandataires résultant du partage de pouvoir politique.

CONCLUSION

Le présent article s'est fixé comme objectif de mener une analyse portant sur les atouts et les handicaps des entreprises publiques transformées en République Démocratique du Congo au terme de la loi n° 08/007 du 07 juillet 2008, concernant les dispositions générales relatives à la transformation des entreprises publiques.

En se basant initialement sur l'indicateur EVA (valeur économique ajoutée), les résultats obtenus montrent que les entreprises du portefeuille transformées en sociétés commerciales ne sont pas créatrices de valeur dans leur majorité (67 % d'entre elles). Dans une deuxième étape d'analyse, eu égard à l'enquête menée au sein desdites entreprises, il ressort la présence de plus de handicaps que d'atouts. Cependant, le contraste est que lesdites entreprises, après estimation du score-z pour évaluer la probabilité de leur faillite, ne sont pas prêtes de dégringoler. Cela insinue un manque de transparence dans leurs chiffres et par conséquent une possibilité de manipulation des données.

Ces résultats nous conduisent à recommander notamment la dépolitisation des nominations des mandataires et l'arrêt du clientélisme politique dans la gestion desdites entreprises.

L'article contribue tant soit peu à faire ressortir les maux qui semblent très profonds en tant que freins à l'épanouissement des entreprises publiques et soulève sur le plan théorique le paradoxe de la tension censée exister entre le mandant et le mandataire dans le cadre de la théorie d'agence. Sur le plan politique, les résultats du présent papier mettent en exergue la contradiction entre la recherche de l'intérêt général et la poursuite des intérêts partisans à travers le clientélisme politique ; ce qui peut exacerber le fossé entre gouvernants et gouvernés.

Il y a lieu d'admettre qu'en guise de limites, des pistes restent ouvertes pour des futurs chercheurs afin de creuser davantage. Du point de vue managérial, il y a notamment une ouverture sur la possibilité ou pas de privatiser la gestion dès lors que les contraintes constatées ne seront pas dissipées. Sur le plan méthodologique, d'autres recherches peuvent élargir le champ de l'étude, tandis que la présente s'est limitée à un échantillon de quelques entreprises du portefeuille de l'État tel qu'imposé par la méthodologie. Du point de vue théorique, la présente thèse s'est limitée à suggérer une approche de solution ciblée aux défaillances constatées ; d'autres recherches peuvent aller plus loin.

BIBLIOGRAPHIE

- AMISSI, G. (2024). États généraux des entreprises publiques : des recommandations pour un nouveau souffle économique en RDC. Congo quotidien, le 15 décembre. [https://www.congoquotidien.com/2024/12/15/actualite-rdc-reforme-entreprises-publiques/]
- AZAM, J.-P. (2005). Défaillances des États et des marchés, régulation et réformes dans les pays en développement. *Revue d'économie politique*, 115(3), 337-347.
- BOYER, A. et FARZANEH, F. (2014). Chap. 27. Les principes de la gouvernance appliqués à une entreprise marocaine en voie de globalisation. *Ressources humaines et responsabilités sociétales (p. 263-273)*. EMS Éditions.
- BRAMERET, S. (2014). Entreprise publique. Dans N. Kada et M. Mathieu, Dictionnaire d'administration publique (p. 197-198). Presses universitaires de Grenoble.
- CHADEY, M. (2014). Analyse économique de la firme. Cursus.
- DELION, A.-G. (2007). De l'État tuteur à l'État actionnaire. *Revue française d'administration publique*, 124(4), 537-572.
- FOURNIS, Y. (1995). Techniques d'enquête, sondages, interprétation des résultats. Dunod (3e).
- GARNIER, D. (2023). Comment remédier aux dysfonctionnements institutionnels, avec une approche qui prend en compte le réel, le symbolique et l'imaginaire (RSI) de l'organisation. *Les Cahiers de l'Actif*, 564-567(3), 231-236.
- HA-JOON CHANG (2007). La réforme des entreprises publiques. Nations-Unies, Département des affaires économiques et sociales (DAES/UN DESA) – 2007.
- JAKUBOWSKI, S. (2014). Le processus de transformation des institutions publiques d'État : de l'institution à l'organisation. Recherches en éducation : pratiques et apprentissages professionnels (p. 175-188). Éducagri éditions.
- MAKAYA, K., BAKENGELA, P. (2018). Facteurs de performance sociale des entreprises privées à Kinshasa : étude exploratoire. Revue congolaise d'économie et de gestion, FFHAL-01869808F.
- MEISEL, N. et AOUDIA, J.-O. (2008). L'insaisissable relation entre « bonne gouvernance » et développement. *Revue économique*, 59(6), 1159-1191.
- Ministère du Portefeuille (2021). État des lieux des entreprises du portefeuille en RDC.
- MOALLA, H. (2019). La détresse financière de l'entreprise et le nombre de réserves et de paragraphes post-opinion : une analyse comparative des périodes avant et après la révolution tunisienne. Recherches en sciences de gestion, 132(3), 149-175.
- MOUANGUE-SMITH, A. J. (2022). Les entreprises publiques dans la logique de changement vers une gestion orientée marché. International Journal of Financial Studies Economics and Management, August 2022, 1(2), pp. 23-50.
- MUHINDO MALONGA, T. (2012). L'impact de la réforme des entreprises publiques sur les services publics et sur le droit public. Centre de recherches interdisciplinaires du Graben, numéro 10, septembre 2012, pp. 239-253.
- N'KUSU DONGALA SIYA, A. (2009). Réforme des entreprises publiques en RDC. IPAD, COPIREP.
- OCDE (2019). Chapitre 5. Améliorer la gouvernance des entreprises publiques. Dans Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), Gouvernance d'entreprise dans la région MENA : cadre d'action pour la compétitivité et la croissance (p. 157-202). Éditions de l'OCDE.
- OGIEN, D. (2018). 32. Les modèles d'évaluation d'entreprise. Gestion financière de l'entreprise (p. 128-132). Dunod.
- RITZ, A. (2009). La motivation de service public et la performance organisationnelle au sein de l'administration fédérale suisse. Dans Revue internationale des sciences administratives, 2009/1, vol. 75, p. 59-86.
- SPURK, J. (2016). La gouvernance ou le règne de la raison instrumentale. *L'Homme & la Société*, 199(1), 21-46.
- VALETTE, J.-P. (2020). Droit des services publics – 3e édition. Ellipses.