

République Démocratique du Congo

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

Rapport annuel

2010

Kinshasa 2011

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

9-11, croisement des avenues Kisangani & Lemarinel
Immeuble SOFIDE 4è étage
Kinshasa – Gombe
République Démocratique du Congo
Tél. + 234 15 10 1000
Courriel : **copirep@copirep.org**
Site Web : **www.copirep.org**

Table des matières

DOCUMENT :	Perspectives de développement du secteur des télécommunications. <ul style="list-style-type: none">I. Le cadre légal et réglementaire du secteur des télécommunications en RDC.II. Etat des lieux du marché.III. Les infrastructures existantes et les projets.IV. Les pesanteurs à l'accélération de la réforme du secteur des télécommunicationsV. Apport du COPIREP dans la réforme du secteur des télécommunications
Chapitre 1 :	Présentation du COPIREP <ul style="list-style-type: none">Section 1 : Le COPIREP, organe technique du Gouvernement en matière de désengagementSection 2 : Missions et fonctionnement du COPIREP
Chapitre 2 :	Les activités opérationnelles <ul style="list-style-type: none">Section 1 : L'amélioration du climat pour les investissementsSection 2 : Les réformes sectoriellesSection 3 : La réforme des entreprises du Portefeuille de l'EtatSection 4 : Les activités de Suivi-Evaluation du Projet
Chapitre 3 :	La gestion du Projet <ul style="list-style-type: none">Section 1 : La communication du ProjetSection 2 : La passation des marchés du ProjetSection 3 : La gestion administrative et financière du Projet
Chapitre 4 :	Les états financiers <ul style="list-style-type: none">Section 1 : Etats financiers du crédit IDA 3815 DRCSection 2 : Etats financiers du don H 3660 DRC

Sigles & abréviations

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

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

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

Au delà de la transformation ...

Au 31 décembre 2010, la transformation « juridique » des entreprises publiques en SARL a été réalisée, selon la volonté du Gouvernement. Le défi lancé au COPIREP a été relevé, et de fort belle manière, surtout lorsque l'on connaît toutes les difficultés techniques, et les pesanteurs qui entravent le processus de transformation des entreprises publiques en sociétés commerciales.

Vingt mois plus tôt, au terme d'un long et laborieux travail de fourmi, la mise en place d'un cadre juridique et institutionnel des entreprises du portefeuille de l'Etat moderne a été achevée par la promulgation des cinq décrets d'application des quatre nouvelles lois sur le portefeuille de l'Etat. Ce nouveau dispositif a permis de poursuivre avec plus de sérénité la réforme de ces entreprises.

En même temps que la mise en place de ce nouveau dispositif juridique, d'autres travaux de réforme des entreprises ont été réalisés, notamment :

- le diagnostic financier, opérationnel et technique des entreprises publiques qui permet de formuler des options stratégiques de restructuration réalistes.
- la mise en place de missions de stabilisation dans les entreprises du portefeuille de l'Etat, avec une expertise avérée ; ces missions ont entre autre permis de mobiliser des bailleurs de fonds pour un soutien financier pour certaines de ces entreprises.

Vingt mois, c'est un peu plus que les douze mois ce qu'avait prévu le législateur pour réaliser la transformation des entreprises publiques du secteur marchand en sociétés commerciales, preuve s'il en était encore besoin, de la complexité du processus...

L'exercice qui consiste à déterminer le capital social des nouvelles sociétés a été l'un des obstacles le plus ardu, à cause notamment d'une part des carences dans la mise à jour de leurs états financiers, et d'autre part de l'épineuse du « passif non assurable », c'est-à-dire de toute dette que l'entreprise transformée ne peut assurer en raison de la persistance de la précarité de sa trésorerie et de la faible solidité de sa structure financière.

Au chapitre des pesanteurs, la réticence de certains acteurs, notamment les partenaires sociaux, ont été des écueils importants.

Il a donc fallu toute la hargne et l'abnégation de l'ensemble de l'équipe du COPIREP pour vaincre les difficultés, parfois les contourner, et ainsi arriver au terme de cette course d'obstacles.

A ce stade de l'ambitieux processus de réforme, on peut constater que des grosses avancées ont été réalisées.

Mais toutes ces avancées ne sont pas une finalité en soi. La réforme des entreprises publiques vise le redressement de celle-ci en vue de les rendre viables, performantes et capable de rendre des services de bonne qualité.

Il faut pour cela non seulement un cadre juridique qui autorise des méthodes de gestion modernes et efficaces, mais aussi beaucoup de ressources.

Comme chacun le sait, le recours au secteur privé offre de nombreux avantages, notamment des économies d'échelle que ne peuvent offrir les entreprises publiques, la capacité à mobiliser des financements nécessaires à l'investissement et à l'exploitation des activités importantes de l'économie, la flexibilité et la rigueur reconnues au secteur privé en matière de règles et procédures, etc.

Au-delà donc de la transformation « juridique » de nos entreprises, il faut œuvrer dans le sens d'une plus forte implication du secteur privé dans le développement économique de notre pays.

A ce sujet, 2010 a été l'occasion de la conclusion d'une première opération de désengagement menée par le COPIREP, avec la signature d'un contrat avec une firme privée sud africaine pour la réhabilitation et la gestion de l'hôtel KARAVIA à Lubumbashi.

Cette première expérience démontre, si besoin est, la justesse de la devise du COPIREP : «des solutions existent... »

Isunga Isunkamba

Secrétaire Exécutif du COPIREP

Résumé analytique

Le rapport annuel 2010 du COPIREP est divisé en deux parties, la première constituée d'un document intitulé « les perspectives de développement du secteur des télécommunications et TIC », et la seconde décrivant, en quatre chapitres, le COPIREP, ses activités opérationnelles dans le cadre de la réforme des entreprises, ainsi que ses activités de gestion quotidienne dans le cadre de la communication, de l'administration et finances, et de la passation des marchés.

Ce rapport s'ouvre par le message du Secrétaire Exécutif du COPIREP qui, sous l'intitulé « Au-delà de la transformation », note que si au 31 décembre 2010, le COPIREP a réussi le pari de transformer en sociétés commerciales l'ensemble des 20 entreprises publiques qui demeurent dans le Portefeuille de l'Etat, beaucoup de chemin reste encore à parcourir pour assainir la situation financière des nouvelles sociétés commerciales.

Ce message mesure donc les importantes avancées réalisées, tout en attirant l'attention sur la nécessité de la contribution de chaque acteur concerné pour parfaire le travail, en dépit des difficultés.

Le document intitulé « les perspectives de développement du secteur des télécommunications et TIC » est un tableau riche en enseignement sur ce secteur porteur de développement, dont une grande partie de la réforme a déjà été exécutée en ce qui concerne le cadre légal et réglementaire.

En effet, la publication de la loi-cadre n°013/2002 sur les télécommunications en République Démocratique du Congo et de la loi n°014/2002 portant création de l'Autorité de Régulation des Postes et Télécommunications du Congo a consacré la libéralisation du secteur qui l'était déjà de fait vers les années 1989 par l'entrée des opérateurs cellulaires privés.

Ces lois définissent les régimes applicables au secteur, et organisent l'ouverture du marché à la concurrence.

Le marché des télécommunications en RDC se compose des trois segments traditionnels qui sont la téléphonie mobile, la téléphonie fixe, et l'Internet.

Le marché de la téléphonie mobile se répartit entre cinq principaux opérateurs, tous privés. Son chiffre d'affaires a connu une très forte progression.

Le segment de la téléphonie fixe, quasi inexistant, est représenté par trois opérateurs. Ces réseaux de téléphonie fixe n'ont qu'une importance marginale dans le marché congolais des télécommunications.

Le segment de l'Internet comprend une dizaine de fournisseurs présents dans quelques grandes villes du pays, et sur les sites miniers.

Le secteur des télécommunications en RDC est constitué de trois types de réseau, et de nombreux projets.

Mais ces réseaux sont à peine suffisants pour le trafic des opérateurs installés et le manque de capacités devient un frein au développement du secteur. Plusieurs projets visant à moderniser et à développer les réseaux de transmission et de diffusion sont en préparation, aussi bien du côté des pouvoirs publics que des opérateurs privés.

Il s'agit des projets suivants :

- i. Le projet métropolitain (MAN), première phase d'un vaste protocole (260 millions de US\$) pour relancer l'activité de téléphonie fixe.
- ii. Le projet de connexion Muanda/ Kinshasa/ Brazzaville, qui prévoit de l'installation d'un câble à fibres optiques (24 fibres) entre Kinshasa et la ville de Muanda, point d'atterrissage du câble sous-marin WACS, en passant par Matadi.
- iii. Le Projet de backbone national, programme ambitieux de couverture nationale grâce à un backbone en fibre optique. L'ampleur du programme ne le rend réaliste qu'à moyen et long terme.
- iv. Le projet régional WACS, (West Africa Câble System), déploiement de câble sous-marin à fibre optique dans l'Océan Atlantique reliant l'Afrique à la Grande Bretagne en passant par certains pays de la Côte Ouest africaine ;
- v. Le projet CAB, (Central African Backbone) structuré en deux phases, la première phase se basant sur le réseau haut débit terrestre déjà existant le long du pipeline pétrolier entre le Cameroun et le Tchad, et la deuxième (CAB2) concernant uniquement la RDC, le Congo et le Gabon ;
- vi. Le programme régional RCIP, destiné à financer, à travers des partenariats avec le secteur privé, des infrastructures haut débit nationales et régionales.

Les apports du COPIREP dans la réforme de ce secteur ont consisté en une assistance technique et financière en vue de l'élaboration du document de politique sectorielle et de sa mise en œuvre.

Ainsi, le COPIREP est venu en appui au Ministère des PTT 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. Le secteur dispose ainsi d'un cadre de politique nationale.

En respectant sa démarche dans le cadre de la réforme des entreprises du portefeuille de l'Etat, Le COPIREP a également, dans un premier temps, posé le diagnostic de la Société Commerciale des postes et télécommunications. Ceci a permis de dresser une matrice SWOT de cette société, et une note définissant des options stratégiques de sa restructuration sera soumise au Gouvernement pour approbation.

La deuxième partie du rapport annuel 2010 du COPIREP se divise en quatre chapitres.

Le premier chapitre est consacré à la présentation de COPIREP, et détaille successivement le contexte de création du COPIREP, ses mutations organisationnelles successives, ses missions et sa structure fonctionnelle.

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

Le deuxième chapitre développe, en quatre sections, les activités opérationnelles du COPIREP en matière de réforme et d'agence d'exécution du projet compétitivité et développement du secteur privé.

La première section retrace les activités liées à l'amélioration du climat des investissements en RD Congo. Ces activités tiennent essentiellement à des appuis au système judiciaire et cadres juridiques et fiscaux, ainsi qu'à la facilitation d'intermédiation financière, notamment par la mise en œuvre du fonds de promotion de la micro finance, et la mise en place d'un système national de paiement.

La deuxième section traite des réformes sectorielles dans les cinq secteurs-cibles du PCDSP, qui sont les Mines, les Finances, les Transports, les Postes et télécommunications, et l'Energie. Le choix de ces secteurs-cibles est justifié par le fait qu'ils ont des effets d'entraînement importants sur l'économie en termes de contribution au PIB, aux finances publiques, aux ressources extérieures et à l'emploi, soit qu'ils favorisent la connexion des différents secteurs.

La troisième section détaille les activités opérationnelles du COPIREP en rapport avec le processus de transformation de 20 entreprises en sociétés commerciales. Ce processus a abouti à la publication au Journal Officiel, au 31 décembre 2010, des statuts de ces nouvelles sociétés commerciales.

Au delà de cette transformation juridique, le COPIREP a poursuivi les efforts d'assainissement de ces entreprises, notamment à la Régie des Voies Aériennes « RVA » et à la Société Nationale des Chemins de fer du Congo « SNCC », par la poursuite des missions de stabilisation des activités. D'autres interventions ont concerné la Minière de Bakwanga « MIBA », à la Société Commerciale des Postes et Télécommunications « SCPT », à l'Hôtel Karavia, et à la Société Aurifère du Kivu-Maniema « SAKIMA ».

S'agissant des aspects sociaux de la restructuration, le COPIREP a appuyé la mise en œuvre d'un plan d'optimisation du personnel à la REGIDESO et à la SNCC, ainsi que la réforme de l'Institut National de sécurité Sociale « INSS ».

La quatrième section, qui boucle ce deuxième chapitre, rend compte des activités de suivi évaluation du processus de réforme des entreprises du portefeuille de l'Etat.

Le troisième chapitre du Rapport annuel 2010 aborde la gestion de COPIREP dans ses aspects « Communication », « gestion administrative et financière » et « passation de marchés ».

En 2010, la politique de communication du COPIREP s'est décliné comme outil d'une part de mise en place d'un cadre de vulgarisation des avancées de la réforme, et d'autre part de concertation et d'échanges autour des questions techniques entravant le processus de transformation des entreprises publiques en sociétés commerciales. Le COPIREP a organisé à un rythme soutenu, des séminaires d'information, des ateliers, des séances de travail pour décanter les principaux écueils et suggérer des pistes de sortie en situation difficile. Ainsi, la communication du COPIREP s'est véritablement muée en activité opérationnelle du projet.

Les principales activités de la Cellule de Passation des Marchés en 2010 concernent :

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

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

En 2010, le cumul des engagements et des décaissements représente respectivement pour le Crédit IDA, 90,4 % et de 91,9 %.

Pour le Don, les taux des engagements et des décaissements sont respectivement de 21,3 % et 19,1 %.

En matière de ressources humaines, l'effectif du COPIREP est de 40 unités, dont 16 économistes, 6 financiers et comptables, 4 juristes et administratifs et 3 communicateurs.

Le quatrième et dernier chapitre du Rapport annuel 2010 du COPIREP porte sur les états financiers dûment audités et certifiés. Ces états financiers ont été certifiés sans réserve.

Perspectives de développement du secteur des Télécommunications et TIC

I. Le cadre légal et réglementaire du secteur

Le secteur des Télécommunications a été régi jusqu'en 2002 par l'Ordonnance législative n°254/TELEC de 1940 qui organisait le régime de monopole de l'Etat.

La publication de la loi-cadre n°013/2002 sur les télécommunications en République Démocratique du Congo et la loi n°014/2002 portant création de l'Autorité de Régulation des Postes et Télécommunications du Congo a consacré la libéralisation du secteur qui l'était déjà de fait vers les années 1989 par l'entrée des opérateurs cellulaires privés (TELECEL et COMCELL).

Le cadre réglementaire du secteur des télécommunications et des TIC en RDC comprend à ce jour les principaux textes ci-après :

- La loi-cadre n° 013/2002 du 16 octobre 2002 sur les télécommunications en RDC, et la loi n° 014/2002 du 16 octobre 2002 portant création de l'autorité de régulation de la poste et des télécommunications. Ces lois définissent les régimes applicables au secteur, et organisent l'ouverture du marché à la concurrence autour d'un « exploitant public » chargé d'établir et d'exploiter le « réseau de référence » supposé interconnecter l'ensemble des opérateurs et leur fournir les capacités de transmission nationales et internationales ; elles créent une autorité de régulation (l'ARPTC) rattachée au Président de la République, qui est chargée de la régulation économique et technique du secteur ; elles chargent le Ministre en charge du secteur de concevoir la politique sectorielle et de la mettre en œuvre après son approbation par le Gouvernement et de fixer la réglementation sectorielle ; elles créent un fonds de service universel destiné à financer la mise en œuvre des télécommunications dans les zones rurales et isolées etc.
- Quelques textes réglementaires d'application, la plupart relativement récents :
 - Arrêté interministériel n° 004/CAB/MIN/PTT/2005 et n° 105/CAB/MIN/FINANCES/2005 du 28/07/2005, portant fixation du taux de la taxe de régulation des télécommunications à percevoir à l'initiative de l'ARPTC. Ce texte fixe une taxe de 0,05 USD par minute pour les appels internationaux entrants. Cette taxe est perçue pour le compte du Trésor Public.
 - Arrêté interministériel n° 005/CAB/MIN/PTT/2009 et N°071/CAB/MIN/FINANCES/2009 du 26 février 2009 portant fixation de la taxe de numérotation à percevoir à l'initiative de l'Autorité de régulation. Ce texte récent comble un vide puisque la

loi n° 14/2002 portant création de l'ARPTC identifiait spécifiquement la taxe de numérotation comme ressource ordinaire de l'ARPTC.

- Arrêté interministériel n° 006/CAB/MIN/PTT/2009 et n°072/CAB/MIN/FINANCES/2009 du 29/07/2005 portant fixation des taux des droits, taxes et redevances à percevoir à l'initiative du Ministère des PTT : ce texte, qui modifie un arrêté de 2005, fixe les montants des taxes et redevances à percevoir pour l'homologation des équipements de télécommunications, la détention et l'exploitation des équipements radioélectriques, les agréments, les concessions et autorisations etc. Ce texte fixe notamment les droits à payer pour les licences de téléphonie mobile (55 M\$).
 - Arrêté ministériel n° 11/CAB/MIN/PTT/DC/2007 du 10 septembre 2007 fixant le cahier des charges pour les opérateurs de téléphonie cellulaire mobile et fixe.
 - Arrêtés ministériels n° 003/CAB/MIN/PTT/2009 portant création du plan national de numérotation et n° 004/CAB/MIN/PTT/2009 portant fixation des modalités de gestion du plan national de numérotation. Ces deux textes, adoptés sur proposition de l'ARPTC, encadrent l'activité de cette institution en matière de gestion des ressources de numérotation.
- Les licences et cahiers de charges des opérateurs dont celles délivrées pour une durée déterminée avant la promulgation de la loi-cadre conservent leur validité jusqu'à expiration (c'est le cas pour la plupart des licences, notamment celles de Airtel et de Vodacom, établies respectivement en 1999 et 1997 pour une durée de 20 ans).
 - Les décisions et directives adoptées par l'ARPTC, notamment la directive adoptée en 2006 pour fixer les principes de mise en œuvre de l'interconnexion, conformément aux pouvoirs que lui confère la loi-cadre.

II. Etat des lieux du marché

La population de RDC est de l'ordre de 66.020.365 d'habitants en 2009, ce qui en fait un des plus importants pays de la zone Afrique en termes de population. Le taux de croissance est estimé à 3,4% par an, ce qui signifie une population de l'ordre de 84 millions d'habitants à l'horizon 2015.

Les grandes masses de cette population se répartissent entre l'axe Kinshasa/ Lubumbashi au Sud et l'axe Beni/Goma/ Bukavu à l'Est, le centre du pays étant recouvert de forêts.

La ville de Kinshasa regroupe un peu plus de 7,2 millions d'habitants (soit plus de 10% de la population du pays), et seules trois autres villes dépassent le million d'habitants (Mbuji-Mayi, Kolwezi et Lubumbashi). Les 7 plus grandes villes (+ de 500 000 habitants) représentent environ 19,4 % de la population. La population est rurale à 77,7%.

Le niveau de richesse de la population est en général faible, estimé en 2008 à 93 US\$/habitant. En 2009, le PIB/ hab. de RDC était estimé à 327 US\$ selon le rapport sur l'indice de développement humain. Cette statistique doit toutefois être pondérée par l'importance de l'économie informelle qui masque une part non négligeable des revenus de la population.

La densité de la population relativement faible associée au niveau bas de revenu en RDC renchérit le coût d'accès aux populations non couvertes. La téléphonie fixe est quasi inexistante, affectant ainsi le développement de l'Internet.

II.1. Le segment de la téléphonie mobile

II.1.1. Accroissement de la télé densité

Malgré le faible niveau de PIB/ habitant, le marché de la téléphonie mobile a connu un très fort développement depuis 2003, passant d'un taux de pénétration de 2,2% à 16,36% fin 2010, avec un parc d'abonnés de 10.801.707.

Sur l'ensemble du territoire, la téléphonie mobile couvre tous les chefs lieux des provinces ainsi que les principaux centres de population et de production (minerais notamment). Selon l'ARPTC, cela représente environ 50% de la population pour seulement 20% du territoire.

Tableau 1 : Parc d'abonnés et taux de croissance 2008 - 2010

Opérateurs	2008	2009	2010	Taux de croissance (2008-2010)
AIRTEL	3.493.881	3.556.558	4.000.000	14,49%
VODACOM	4.042.000	3.412.608	3.638.000	-10,00%
TIGO	1.403.111	1.449.158	2.012.264	43,41%
CCT	947.776	1.000.000	1.111.210	17,24%
SUPERCELL	50.854	40.233	40.233	-20,89%
STANDARD TELECOM	35.000	40.000	39.670	13,34%
TOTAL	9.972.622	9.498.557	10.841.377	8,71%

Tableau 2 : Taux de pénétration de la téléphonie dans des pays comparables

(Année : 2007. Les pays sont classés par ordre croissant de PIB/ hab.)

	Population (M)	Densité (par km2)	PIB/ hab (US\$, 2006)	Taux de pénétration				
				Total	Fixe	Mobile	Internet (abonnés)	Internet (Usagers)
Congo (RDC)	62.64	27	118	10.54	0.02	10.52	0.08	0.37
Malawi	13.93	148	161	8.81	1.26	7.55	0.61	1.00
Gambie	1.71	160	168	51.05	4.47	46.58	0.14	5.87
Tanzanie	40.45	43	268	20.98	0.58	20.40	0.14	0.99
Madagascar	19.68	33	288	11.95	0.68	11.27	0.10	0.58
Mozambique	21.40	27	339	15.75	0.33	15.42	...	0.93
Ouganda	30.88	131	340	14.11	0.53	13.58	0.05	6.48
Ghana	23.48	99	358	33.99	1.60	32.39	0.10	2.77
Mali	12.34	10	426	20.82	0.69	20.13	0.06	0.81
Mauritanie	3.12	3	516	42.72	1.10	41.62	0.13	0.95
Zambie	11.92	16	623	22.91	0.77	22.14	0.11	4.19
Kenya	37.54	64	649	31.19	0.71	30.48	0.53	7.99
Angola	17.02	14	1857	20.05	0.62	19.43	0.29	0.59

Source : UIT – Statistiques publiées en 2008

Le taux de pénétration encore relativement limité de la téléphonie mobile au regard des performances atteintes par d'autres pays s'explique en partie par le faible niveau de revenus de la population, mais à revenu comparable, la Gambie atteint une télé densité quatre fois supérieure. Les explications doivent donc être recherchées ailleurs et notamment dans :

- le coût élevé du déploiement et de l'exploitation de nouvelles infrastructures lié en particulier au manque d'infrastructures routières et au coût de l'énergie (l'absence d'alimentation électrique fiable contraint les opérateurs à mettre en place des générateurs sécurisés même dans les localités desservies par la SNEL),
- le coût de la transmission des communications, aussi bien au niveau national qu'international, lié à l'utilisation massive de liaisons satellitaires,
- l'incapacité de l'opérateur public à mettre en place le « réseau de référence » dont il a théoriquement la charge,
- le manque de mesures incitatives de la part de l'Etat, étant entendu que les incitations à l'investissement prennent fin à l'issue des 5 premières années d'exploitation,
- le niveau relativement élevé de la fiscalité. Les principaux opérateurs de télécommunications (Airtel, Vodacom, Tigo, CCT et Standard Telecom) ont versé à

l'Etat 34% des recettes de la DGE (Direction des grandes entreprises). L'ensemble de la fiscalité représente environ 18% du chiffre d'affaires des opérateurs.

- une politique d'attribution de licences fondée presque uniquement sur le rendement financier à court terme,

II.1.2. Evolutions du marché et de la concurrence

Le marché se répartit entre cinq principaux opérateurs au plan national. Vodacom réussit à se maintenir en position de leader de 2003 à 2008, mais on assiste à un renforcement important de la concurrence depuis 2007 mené principalement par Tigo. Au 31 décembre 2010, Airtel occupe la position de leader sur le marché.

Tableau 3 : Parts de marché des principaux opérateurs de la téléphonie mobile

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
VODACOM	45.6%	51.8%	51.3%	52.8%	50.3%	40.53%	35.93%	33.56%
AIRTEL	49.2%	42.7%	42.9%	41.5%	35.1%	35.03%	37.44%	36.90%
TIGO	3.1%	3.3%	2.2%	1.1%	8.4%	14.07%	15.26%	18.56%
CCT	2.0%	2.2%	3.6%	4.5%	6.2%	9.50%	10.53%	10.25%
SUPERCELL	-	-	-	-	-	0.51	0.42%	0.37%

Source : ARPTC

Le chiffre d'affaires (CA) du marché de la téléphonie mobile a connu une très forte progression, mais presque deux fois moindre que celle de la clientèle, l'augmentation du taux de pénétration ne se faisant qu'au prix d'une baisse régulière de l'ARPU.

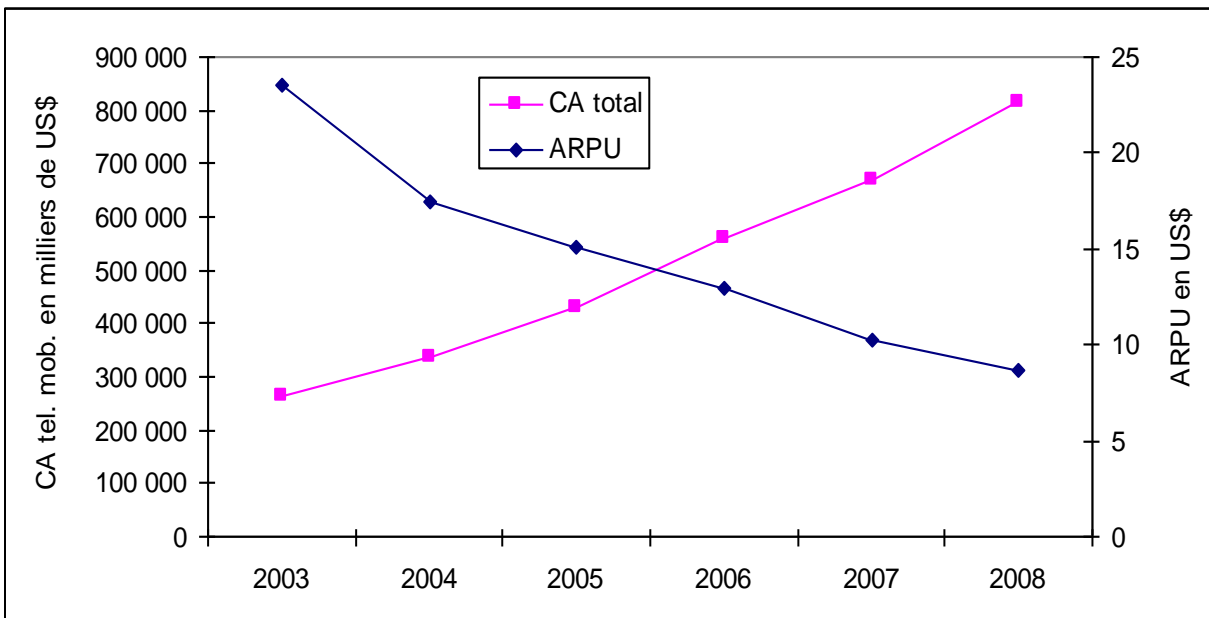
Tableau 4 : Taux de croissance du marché en abonnés, en CA et en ARPU

Taux de croissance	2003 à 2004	2004 à 2005	2005 à 2006	2006 à 2007	2007 à 2008
Abonnés	59,7%	37,9%	60,8%	47,0%	41,5%
CA	28,0%	26,6%	30,3%	19,6%	22,1%
ARPU	-26,1%	-13,5%	-13,8%	-21,4%	-15,1%

Source : ARPTC

Pour 2008, le Chiffres d'affaires du marché est de l'ordre de 815 millions de US\$ pour un ARPU de 8,7 US\$.

Graphique 2 : Evolution du CA du secteur et de l'ARPU



Source : ARPTC

Cette croissance a connu un ralentissement significatif avec la crise financière mondiale de fin 2008 qui s'est traduit en RDC par la fermeture d'un grand nombre d'entreprises minières. Ces fermetures de mines ont conduit non seulement à une augmentation forte du chômage (300 000 personnes seraient concernées par la fermeture de ces mines) et donc à une baisse du pouvoir d'achat de nombreux petits consommateurs, mais aussi à la disparition d'une part importante des gros consommateurs.

II.2. Le segment de la téléphonie fixe

Le segment de la téléphonie fixe, bien que quasi inexistant, est représenté par trois opérateurs : la SCPT, la SOGETEL et Standard Télécom.

Tableau 5 : Parc d'abonnés à la téléphonie fixe

Opérateurs	2010
SCPT	-
SOGETEL	2 083
STD	39 670
Total	41 753
Taux de pénétration	0.06%

Le parc d'abonnés de la SCPT se limite à quelques connexions dans les administrations et à la société même, à Kinshasa et à Lubumbashi. Au 31 décembre 2010, le réseau ne génère aucun chiffre d'affaires du fait du dépassement du réseau de raccordement filaire, des pillages subis et de l'absence d'entretien et d'investissements de modernisation depuis de

nombreuses années ; de même aucun central ni liaison de transmission n'est en fonctionnement.

La SOGETEL est une société de télécommunications issue de la Gécamines, qui a pour principale vocation de desservir les principales villes minières et la capitale en s'appuyant sur les infrastructures de télécommunications mises en place par la Gécamines pour ses besoins propres. La SOGETEL a développé une offre publique de raccordement en boucle locale radio de norme CT2. Cependant, avec les difficultés connues par l'exploitant public des mines, le réseau ne s'est jamais beaucoup développé. Aucun investissement n'y ayant été fait depuis de longues années, le réseau est aujourd'hui très vétuste et sa couverture est limitée à deux sites miniers de la Gécamines dans le Katanga et à quelques quartiers de Kinshasa.

Standard Télécom (STD) dont l'Etat est actionnaire à travers la SCPT, a développé une clientèle de type privé à Kinshasa, à qui elle offre également des services Internet. Au départ la société a fourni un service Internet à travers un réseau de fibre optique limité à quelques quartiers de Kinshasa. Cependant, les capacités Internet étant contraintes par les conditions d'accès à la bande passante internationale satellitaire (coût élevé et capacités limitées), l'intérêt de la fibre optique s'est avéré limité. Cette offre n'a donc pas connu de réel succès et STD a développé un réseau CDMA, avec une offre Internet plus limitée. Le choix de la technologie CDMA montre l'intérêt des technologies non filaires et de ce fait, STD pourrait être assimilé à un opérateur mobile.

En conclusion, on peut considérer que les réseaux de téléphonie fixe n'ont qu'une importance marginale dans le marché congolais des télécommunications. Au demeurant, la plupart des postes terminaux fixes existants dans le pays sont en fait connectés à des réseaux mobiles, ce qui constitue un exemple concret de la convergence fixe-mobile.

II.3. Le segment de l'Internet

Il existe une dizaine de fournisseurs de service Internet (FSI) reconnus, présents dans quelques grandes villes du pays (Kinshasa, Mbuji Mayi et Lubumbashi notamment), et sur les sites miniers. Du fait de l'absence de réseaux filaires, les FSI ont tous développé leurs propres infrastructures (réseaux d'accès en boucle locale radio et liaisons de transmission par satellite).

Les FSI sont pour la plupart orientés sur la clientèle professionnelle, à qui ils peuvent offrir en outre des services informatiques. Le marché professionnel des FSI est toutefois étroit, au mieux, de l'ordre de quelques milliers de clients.

Le marché résidentiel est estimé, potentiellement, à moins de 10 000 abonnés. En effet, les tarifs actuels de services Internet sont très élevés (100 US\$ par mois pour une connexion de 64 kb/s) du fait des investissements importants que doivent réaliser les FSI au regard du service, et du coût élevé de l'accès à la bande passante internationale, exclusivement par satellite.

Le développement du marché de l'Internet grand public nécessite donc la mise en place de liaisons de transmission à haut débit moins onéreuses, qui permettent de ramener les tarifs à un niveau accessible à un plus grand nombre d'utilisateurs. Pour autant, les accès collectifs (cybercafés) restent les seuls abordables par la majorité de la population, ce qui justifie une politique volontariste en faveur de leur multiplication.

III. Les infrastructures existantes et les projets

III.1. Les réseaux des opérateurs mobiles

En l'absence de réseau national et international de transmission fourni par la SCPT et/ou le RENATELSAT, tous les opérateurs dont le réseau dépasse une ville ont mis en place leurs propres infrastructures de transmission nationale, en grande majorité sous forme de liaisons par satellite. Les trois principaux opérateurs ont engagé la mise en place d'artères interurbaines terrestres de transmission, sous forme de faisceaux hertziens, en particulier sur l'axe Sud Kinshasa – Mbuji-Mayi – Lubumbashi.

Pour l'accès à l'international, à défaut d'un accès à un câble sous-marin, tous les opérateurs ont mis en place leurs propres infrastructures avec des liaisons satellitaires.

L'utilisation massive de liaisons par satellite renchérit significativement les dessertes régionales, du fait du coût du secteur spatial.

III.1.1 Le réseau de VODACOM

Le réseau de transmission de VODACOM est composé de liaisons satellitaires en grande partie. L'opérateur a installé des liaisons en faisceaux hertziens sur l'axe Sud, mais uniquement entre certaines villes.

III.1.2. Le réseau de AIRTEL

Le réseau de AIRTEL couvre l'axe Sud ainsi qu'un axe Est (New Bunia/ Bukavu Alfajiri) reliés entre eux par satellite. L'axe sud, en faisceaux hertziens, forme un backbone à usage propre dont les MSC sont centralisés à Kinshasa. Les capacités installées couvrent juste les besoins actuels de l'opérateur qui n'a donc pas de capacités à offrir à d'autres opérateurs.

III.1.3. Le réseau de TIGO

Ce réseau poursuit son déploiement depuis deux ans et les liaisons de transmission sont principalement par satellite.

III.2. Le réseau de RENATELSAT

Cette entreprise publique créée en 1991 exploite le réseau national de télécommunications par satellite établi à partir de 1976 pour transporter les signaux TV et radiodiffusion ainsi que les transmissions interurbaines de l'OCPT. Ce réseau a été partiellement modernisé (numérisation des systèmes de transmission) et étendu (il compte maintenant 27 stations contre 17 au départ). Toutefois, il n'assure plus que le transport des signaux des médias. Le RENATELSAT gère également les émetteurs de radiodiffusion pour la télévision et la radio publique ainsi que pour quelques radios privées. Il a conclu un contrat d'assistance technique avec la société Teleconsult qui gère notamment son secteur spatial.

III.3. Les réseaux VSAT

L'absence de réseau de transmission nationale terrestre ouvert à la location a contraint plusieurs entreprises et plusieurs services de l'État à créer des réseaux indépendants par satellite, dans le cadre d'autorisations attribuées par l'ARPTC.

III.4. Les projets de réseaux de transmission

Les réseaux existants sont à peine suffisants pour le trafic des opérateurs installés et le manque de capacités devient un frein au développement du secteur. Plusieurs projets sont en préparation, aussi bien du côté des pouvoirs publics que des opérateurs privés.

III.4.1. Les projets de la SCPT

Dans l'objectif de la relance des activités des télécommunications de la SCPT, le Gouvernement de la République a, par un prêt rétrocédé, permis à la société d'acquérir les équipements et matériel pour la reconstruction du réseau national et la connexion au câble sous marin international de transmission à haut débit, ainsi que pour la réhabilitation du réseau de téléphonie fixe.

1. Le projet métropolitain (MAN)

Ce projet constitue la première phase d'un vaste protocole (260 millions de US\$) conclu avec le fournisseur Huawei pour relancer l'activité de téléphonie fixe. Il comprend l'installation :

- d'une boucle (ring) en fibre optique de 21 km, d'une capacité de 10 GBps, couvrant la capitale Kinshasa ;
- d'un réseau CDMA associé pour la desserte d'abonnés dans la ville de Kinshasa ;
- d'une station terrienne standard B.

L'objectif de ce projet est de permettre à la SCPT de redevenir un acteur du marché. La première phase du projet vise 150.000 abonnés au service de voix à travers le réseau CDMA, 15 000 abonnés à des services Internet bas débit et 10.000 abonnés à des services Internet haut débit à travers des connexions ADSL, en réhabilitant des parties du réseau câblé encore

existant (la réhabilitation est incluse dans le projet). La boucle en fibre optique serait ouverte aux opérateurs de téléphonie mobile.

Cette première phase est financée par Eximbank Chine à hauteur de 32 millions de US\$. Les travaux de réalisation ont démarré en décembre 2008 et se sont terminés à la fin de l'année 2010.

Une deuxième phase de ce projet est prévue pour un montant de 60 millions de US\$, dont le financement est en cours de négociation avec Eximbank. Cette phase devrait permettre :

- d'accroître les capacités de 300.000 abonnés supplémentaires au service de voix à Kinshasa,
- de développer une desserte dans les villes de Mbuji-Mayi (50.000 abonnés), Matadi (50.000 abonnés), Lubumbashi (100 000 abonnés), Goma (50.000 abonnés), Bukavu (50.000 abonnés) et Kisangani (50 000 abonnés),
- de mettre en place des liaisons satellitaires (VSAT) entre les villes de province et la capitale.

Enfin, à un horizon de 5 ans (troisième phase du protocole), il y aurait un plan de couverture nationale en CDMA dont le financement reste à trouver.

2. Le projet de connexion Muanda/ Kinshasa/ Brazzaville (bretelle internationale)

Il s'agit de l'installation d'un câble à fibres optiques (24 fibres) entre Kinshasa et la ville de Muanda, point d'atterrissage du câble sous-marin WACS, en passant par Matadi. Ce projet fait partie de la contribution de la RDC au projet de câble sous-marin sous régional WACS, et va permettre à la RDC de disposer d'un accès international par câble sous-marin. En outre, la liaison avec Brazzaville permettra de bénéficier d'une sécurisation par la liaison Brazzaville / Pointe Noire, autre point d'accès au WACS et, ultérieurement, de connecter la RDC au projet CAB2 (réseau terrestre sous-régional haut débit destiné à relier entre eux les pays d'Afrique centrale) qui est en cours de préparation.

Les travaux d'installation des matériels et équipements sont achevés, la mise en exploitation exige des compétences techniques des agents, ainsi que des moyens financiers conséquents.

3. Projet de backbone national

Il s'agit d'un programme ambitieux de couverture nationale grâce à un backbone en fibre optique. L'ampleur du programme ne le rend réaliste qu'à moyen et long terme. Le parcours, présenté sur la carte ci-après, a été développé en prenant en compte les projets du gouvernement de réhabilitation des infrastructures de transport (11 000 km de routes et de chemins de fer). Pour faciliter le déploiement ultérieur des fibres, les responsables du secteur ont demandé que la pose de fourreaux enterrés soit réalisée systématiquement lors de la construction d'autoroutes ou de la réhabilitation d'axes routiers importants.

III.4.2. Les projets de RENATELSAT

Le RENATELSAT a identifié plusieurs projets visant à moderniser et à développer ses réseaux de transmission et de diffusion, y compris un projet de numérisation de son réseau et un projet de desserte par satellite de localités rurales.

Il est en phase de finalisation du montage financier d'un projet de création d'un réseau national qui lui permettrait de remplir la fonction de réseau de référence mentionnée dans la loi. Ce réseau comprendrait 350 points de présence alimentés par satellite et/ou par faisceaux hertziens haut débit (155 Mbps), pour un montant de 274 M\$.

Par ailleurs le RENATELSAT participe à hauteur de 30% au capital de la société RURATEL, créée en février 2007, qui a pour vocation de mettre en œuvre le service universel à travers des projets de couverture du monde rural. RURATEL recherche actuellement des financements en vue de la réalisation de ces projets.

III.4.3. Autres projets gouvernementaux

1. Le Projet SNEL

Dans le cadre d'un projet de réhabilitation du réseau de la SNEL et de son raccordement au Southern Africa Power Pool (projet SAPMP), un câble de garde à fibre optique (48 fibres) devrait être posé sur les lignes de transport haute tension de l'électricité reliant Inga à la Zambie. Ce réseau passe par toutes les grandes villes de cet axe : Kinshasa, Kikwit, Kananga, Kamina, Kolwezi, Lubumbashi, etc.

Les besoins propres de transmission de la SNEL étant limités, le Gouvernement envisage de commercialiser la capacité excédentaire, directement ou indirectement, auprès des opérateurs de la place. L'exploitation de ces capacités excédentaires comme support de transmission pour des réseaux de télécommunications nécessiterait la pose de bretelles de raccordement reliant les villes desservies aux points de sortie situés sur le parcours de la ligne haute tension.

Cette composante télécommunications du projet, d'un montant de 47 millions de US\$, à financer par la Banque Mondiale, doit donc permettre de construire une infrastructure haut débit accessible aux opérateurs, radiodiffuseurs, FSI, entreprises, gouvernement et toute autre partie intéressée.

En effet, la SNEL ne dispose actuellement que d'une autorisation de réseau indépendant pour ses propres besoins. Le projet prévoit que la capacité excédentaire sera exploitée et commercialisée dans le cadre d'un partenariat public-privé.

Une fois les négociations entre la Banque Mondiale et le Gouvernement conclues, les délais de réalisation du projet dans sa globalité pourraient être de trois ans. La composante télécom

du projet est organisée en trois lots distincts : (i) fourniture du câble de fibre optique, (ii) pose du câble sur les installations du réseau haute tension et (iii) fourniture et installation des répéteurs.

Les installations du réseau haute tension de la SNEL ne couvrent actuellement que le tronçon Inga/ Lubumbashi. De nouvelles installations doivent être construites pour permettre de rejoindre la Zambie.

2. Le projet régional WACS

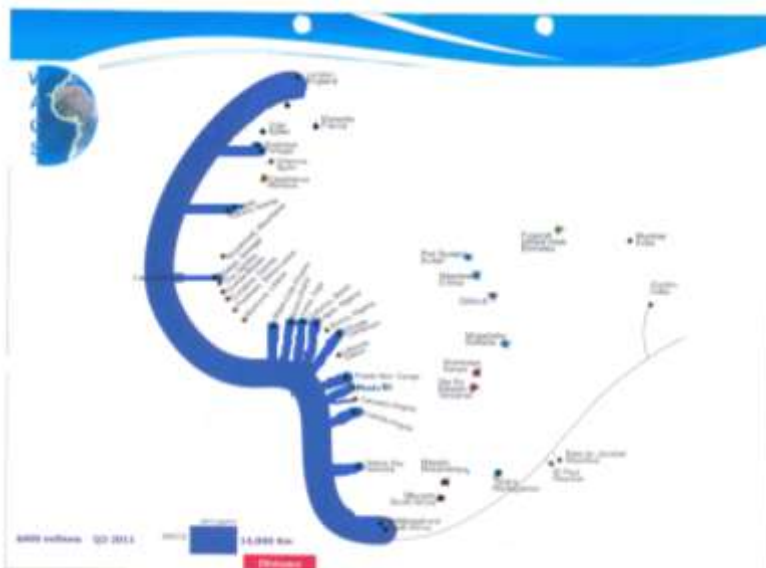
Le câble WACS (West Africa Câble System) est un déploiement de câble sous-marin à fibre optique dans l'Océan Atlantique reliant l'Afrique à la Grande Bretagne en passant par certains pays de la Côte Ouest africaine.

Il prévoit des atterrissages dans les pays ci-après : l'Afrique du Sud, la Namibie, le Togo, le Congo/Brazzaville, le Cap-Vert, l'Angola, la République Démocratique du Congo, la Côte d'Ivoire, les îles Canaries.

Ce projet est initié par des opérateurs privés auxquels se sont associés certains opérateurs nationaux des pays repris ci-dessus, et constitués en Consortium pour le financement et la gestion dudit projet.

Il s'agit des sociétés nationales : Angola Telecom, Namibia Telecom, Société des Télécommunications Congolaises – SOTELCO (Congo Brazzaville), Telkom SA, Togo Telecom, Portugal Telecom et des multinationales : MTN Group, Infracore Broad, Cable et Wireless et Vodacom Group.

Ce câble de capacité de transmission de 3,84 Tbps, de longueur 14.000 Km, va disposer de 3 points de transit de trafic, à savoir la République d'Afrique du Sud, le Portugal et le Royaume Uni.

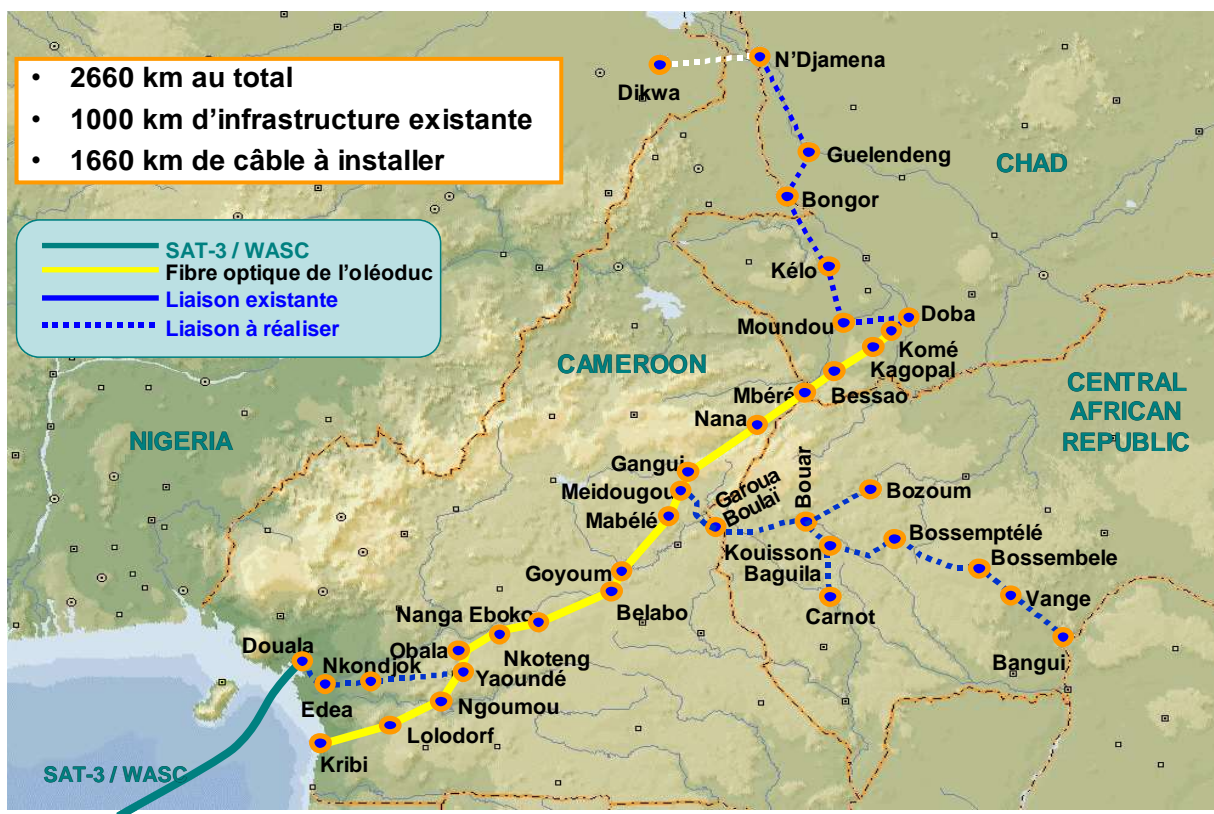


3. Le projet CAB

Le projet CAB (Central African Backbone) est financé par la Banque Mondiale. Il est structuré en deux phases :

- une première phase se base sur le réseau haut débit terrestre déjà existant le long du pipeline pétrolier entre le Cameroun et le Tchad. Ce réseau doit être prolongé pour permettre un accès au câble SAT3/ WACS au Tchad et à la Centrafrique d'autre part. La mise en place de cette première phase est prévue pour l'année 2010 ;
- une deuxième phase (CAB2) concernera la RDC, le Congo et le Gabon, mais cela ne se fera qu'une fois la première phase achevée, repoussant l'échéance d'autant.

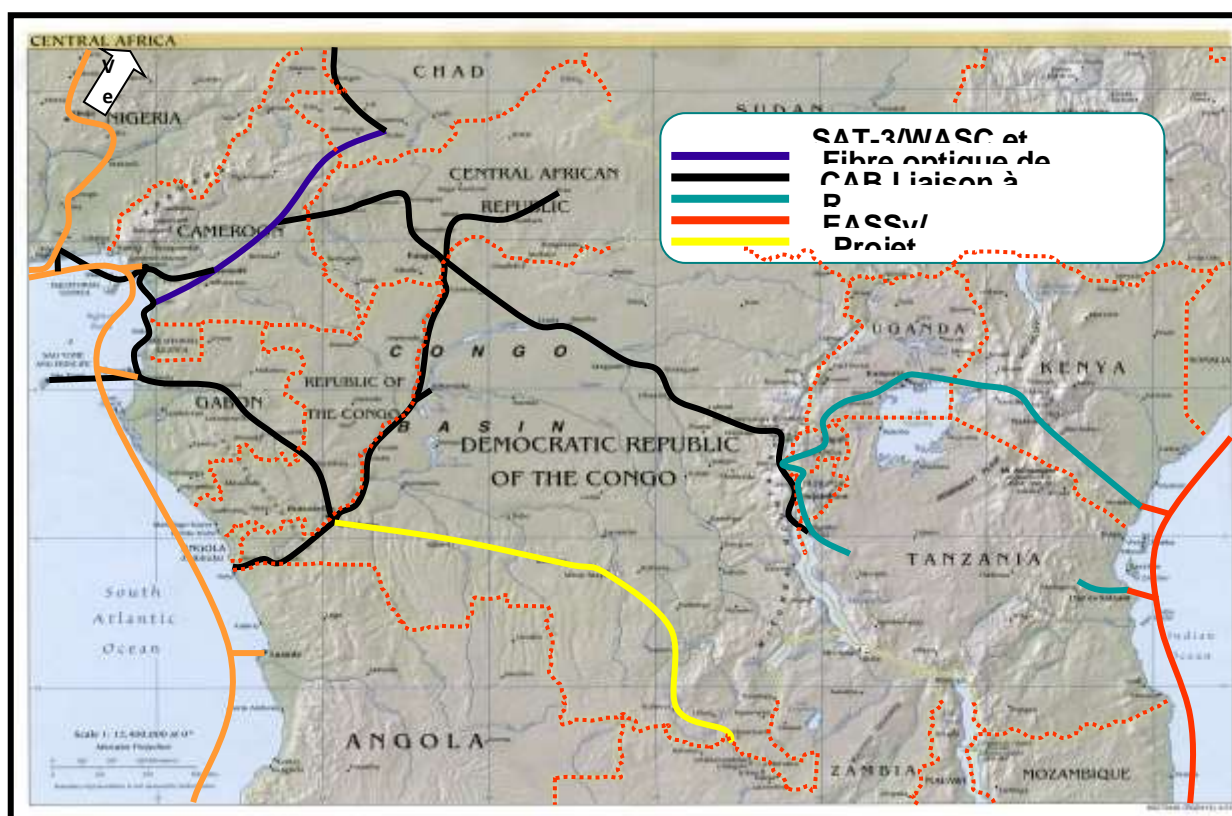
Figure 4 : Première phase du projet CAB



4. Le programme régional RCIP

Il s'agit d'un programme de la Banque Mondiale pour financer, à travers des partenariats avec le secteur privé, des infrastructures haut débit nationales et régionales. La RDC est éligible pour faire partie du programme mais il faut engager la procédure, ce qui repousse cette possibilité assez loin dans le temps.

Figure 5 : Configuration du programme régional RCIP



IV. Pesanteurs au développement du secteur des télécommunications et TIC

L'état des lieux dressé pour le secteur des télécommunications et des TIC en RDC met en évidence un important retard de développement, en comparaison notamment avec les autres pays d'Afrique subsaharienne. Plusieurs causes expliquent ce retard :

- Des causes historiques :

- l'évolution historique du secteur, caractérisée par l'absence d'investissement de la part de l'État à partir de la fin des années 70, avec pour conséquence la dégradation inéluctable des réseaux et des performances techniques et commerciales des exploitants publics, OCPT et RENATELSAT ;
- la situation de guerre civile et de dissensions politiques dans laquelle s'est trouvé le pays au cours de la dernière décennie.

- Des causes liées à l'environnement sectoriel :

- l'absence, jusqu'il y a peu, d'une véritable stratégie sectorielle. Ainsi, l'État a pu bénéficier des produits financiers résultant de l'ouverture du secteur (frais de licences, recettes fiscales et taxes sectorielles) mais il n'a pas su créer les incitations nécessaires pour favoriser un déploiement plus large des réseaux et des services, ni

fournir aux investisseurs potentiels des éléments d'information permettant d'affiner leurs anticipations économiques ;

- les insuffisances de la fonction de régulation, particulièrement dans les domaines suivants :
 - gestion des fréquences : absence de planification du spectre radioélectrique, gestion anarchique des assignations, absence de contrôle,
 - régulation de l'interconnexion : absence de régulation des tarifs d'interconnexion, malgré l'adoption en 2007 d'une directive de l'ARPTC définissant les principes d'interconnexion ;
 - les limites de la législation adoptée en 2002, en particulier : son inadaptation à la véritable structure du marché, l'inégalité de traitement entre les opérateurs selon la date d'octroi de leurs licences respectives et l'absence de prise en compte des nouvelles technologies de l'information ;
 - les lacunes du cadre réglementaire d'application de cette législation, notamment l'absence de textes réglementant la planification et la gestion des fréquences ou les procédures d'attribution des licences ;
 - les insuffisances des licences et cahiers des charges des opérateurs, notamment en termes d'objectifs de desserte et de qualité.
- Des causes exogènes au secteur :
- climat général peu propice aux investissements : droit des sociétés obsolète, fiscalité complexe et lourde ;
 - faible niveau de développement et mauvaise qualité des infrastructures (voies de communication, réseau électrique...), qui tendent à accroître considérablement les charges d'investissement.

V. Apports du COPIREP dans la réforme du secteur

Les apports du COPIREP dans la réforme du secteur des télécommunications et des TIC ont consisté en assistance technique et financière en vue de l'élaboration du document de politique sectorielle et de sa mise en œuvre.

IV.1. La définition de la stratégie de développement du secteur des télécommunications et des TIC en RDC

Le COPIREP est venu en appui au Ministère des PTT 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. Le secteur dispose ainsi d'un cadre de politique nationale.

De manière générale, la politique sectorielle vise à faire entrer la RDC de plain pied dans la société mondiale de l'information. Le Gouvernement en attend un accroissement significatif de la contribution des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) au développement économique et social du pays, bénéficiant aux opérateurs économiques, aux services publics et aux ménages.

Cet objectif général se traduit par les objectifs particuliers suivants :

a) Améliorer l'accessibilité des services de télécommunications

Le Gouvernement se fixe pour objectifs :

1. de franchir avant 2015 le seuil de 33 millions de lignes (fixes et mobiles), soit une densité minimum de 40 lignes pour 100 habitants ;
2. qu'au moins 5% de la population utilise régulièrement l'Internet d'ici 2015.

b) Créer une infrastructure nationale et internationale haut débit

L'objectif est de mettre en place d'ici 5 ans un réseau national haut débit et un ou plusieurs accès internationaux par câble sous-marin ou terrestre à fibre optique qui permettront d'accéder aux services de communications électroniques sur l'ensemble du territoire national à un coût nettement inférieur aux liaisons par satellite actuelles. Ces infrastructures seront ouvertes à l'ensemble des opérateurs et prestataires du secteur à un prix raisonnable.

c) Garantir l'accès universel aux technologies de l'information sur l'ensemble du territoire

Un accès communautaire au service téléphonique et à l'Internet de débit suffisant (128 kbit/s au moins) devra être disponible d'ici 2015 dans chaque agglomération de 2000 habitants ou plus, de manière à rendre les TIC accessibles à la majorité de la population.

d) Promouvoir un marché des télécommunications concurrentiel, cohérent et innovant

Le marché des télécommunications étant déjà organisé sous forme concurrentielle, de par la loi-cadre, il sera renforcé la concurrence par l'amélioration des instruments de la régulation du secteur, de manière à favoriser la baisse des prix, au bénéfice des utilisateurs.

e) Améliorer la contribution des nouvelles technologies de l'information (TIC) au développement économique et social du pays

L'utilisation des TIC permettra, grâce à la mise en œuvre de l'accès universel et de l'infrastructure nationale haut débit, de réduire les effets de l'enclavement géographique et des disparités sociales. Dans ce but, le Gouvernement encouragera l'utilisation des TIC dans le cadre des projets de développement communautaire et s'attèlera à la mise en œuvre de l'informatisation des services publics.

f) Assurer la formation et le renforcement des capacités

Améliorer la qualité de la formation aux TIC dans les institutions nationales d'enseignement, et assurer le renforcement des capacités pour tous.

Afin d'atteindre ces objectifs le Gouvernement a défini la politique sectorielle fondée sur les principaux axes stratégiques suivants :

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

- Mettre en place des accès internationaux haut débit afin de réduire significativement le coût d'accès à l'Internet et aux TIC ;
- Mettre en place le cadre institutionnel des TIC ;
- Informatiser progressivement tous les services de l'Etat ;
- Encadrer les entreprises et la population dans l'appropriation des TIC

IV.2. Mise en œuvre du document de politique sectorielle

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 Ministre 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.
- Assurer la coordination de l'ensemble des informations et entrants techniques émanant du Comité d'Experts et des travaux engagés par les différents consultants sur les différents chantiers.
- Elaborer les termes de référence relatifs aux différentes assistances techniques prévues dans les modalités de mise en œuvre du plan d'actions du DPS
- Assurer une veille sur l'évolution des marchés de télécommunications et sur l'état d'avancement des projets TIC en RDC.
- Fournir un appui pour analyser la cohérence des différents projets des télécommunications et des TIC sur les questions techniques de nature légale, économique et d'ingénierie.
- Préparer, pour le compte du MINPTT des notes de synthèse périodiques concernant l'avancement des projets.
- Rédiger des notes de position sur des aspects techniques afin de défendre la position du Gouvernement.
- Répondre à toute demande de nature technique émanant du Cabinet du Ministre.
- Définir et mettre en œuvre un programme de formation à l'attention des membres identifiés du Cabinet et de l'Administration du MINPTT qui prendront en charge les différents chantiers.

IV.2. La restructuration de la Société Commerciale des Postes et Télécommunications

Dans l'objectif de proposer au Gouvernement les options stratégiques de restructuration de la Société Commerciale des Postes et Télécommunications (SCPT), le COPIREP, en respectant sa démarche dans le cadre de la réforme des entreprises du portefeuille de l'Etat, a dans un premier temps, posé le diagnostic de cette société tant sur le plan organisationnel, technique, opérationnel que financier. Ceci a permis de dresser une matrice qui identifie les forces, les opportunités, les faiblesses ainsi que les menaces.

Le diagnostic posé 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 ;
- Les charges du personnel 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 des réseaux national par le moyen de la fibre optique et 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 ajouté pour l'entreprise.

d) Au plan financier

- Le diagnostic indique que l'OCPT est une entreprise déficitaire, surendettée et en cessation de paiement ;
- Les revenus générés par son activité sont très faibles et ne lui permettent pas de remplacer son outil de production obsolète. L'entreprise ne survit à grande peine que par les 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.

Une note définissant des options stratégiques de restructuration de cette société sera soumise au Gouvernement pour approbation.

Encadré

Stratégie de développement du secteur des télécommunications et des TIC en RDC

De manière générale, la politique sectorielle vise à faire entrer la RDC de plain pied dans la société mondiale de l'information. Le Gouvernement en attend un accroissement significatif de la contribution des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) au développement économique et social du pays, bénéficiant aux opérateurs économiques, aux services publics et aux ménages.

Cet objectif général se traduit par les objectifs particuliers suivants :

g) Améliorer l'accessibilité des services de télécommunications

Le Gouvernement se fixe pour objectifs :

- 3. de franchir avant 2015 le seuil de 33 millions de lignes (fixes et mobiles), soit une densité minimum de 40 lignes pour 100 habitants ;*
- 4. qu'au moins 5% de la population utilise régulièrement l'Internet d'ici 2015.*

h) Créer une infrastructure nationale et internationale haut débit

L'objectif est de mettre en place d'ici 5 ans un réseau national haut débit et un ou plusieurs accès internationaux par câble sous-marin ou terrestre à fibre optique qui permettront d'accéder aux services de communications électroniques sur l'ensemble du territoire national à un coût nettement inférieur aux liaisons par satellite actuelles. Ces infrastructures seront ouvertes à l'ensemble des opérateurs et prestataires du secteur à un prix raisonnable.

i) Garantir l'accès universel aux technologies de l'information sur l'ensemble du territoire

Un accès communautaire au service téléphonique et à l'Internet de débit suffisant (128 kbit/s au moins) devra être disponible d'ici 2015 dans chaque agglomération de 2000 habitants ou plus, de manière à rendre les TIC accessibles à la majorité de la population.

j) Promouvoir un marché des télécommunications concurrentiel, cohérent et innovant

Le marché des télécommunications étant déjà organisé sous forme concurrentielle, de par la loi-cadre, il sera renforcé la concurrence par l'amélioration des instruments de la régulation du secteur, de manière à favoriser la baisse des prix, au bénéfice des utilisateurs.

k) Améliorer la contribution des nouvelles technologies de l'information (TIC) au développement économique et social du pays

L'utilisation des TIC permettra, grâce à la mise en œuvre de l'accès universel et de l'infrastructure nationale haut débit, de réduire les effets de l'enclavement géographique et des disparités sociales. Dans ce but, le Gouvernement encouragera l'utilisation des TIC dans le cadre des projets de développement communautaire et s'attèlera à la mise en œuvre de l'informatisation des services publics.

l) Assurer la formation et le renforcement des capacités

Améliorer la qualité de la formation aux TIC dans les institutions nationales d'enseignement, et assurer le renforcement des capacités pour tous.

Afin d'atteindre ces objectifs le Gouvernement a défini la politique sectorielle fondée sur les principaux axes stratégiques suivants :

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

Encadré :

Document de Politique Sectorielle des télécommunications et des TIC

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

- Adapter et compléter le cadre légal et réglementaire du secteur afin de favoriser le développement d'une concurrence saine et loyale au profit des utilisateurs et d'optimiser l'interconnexion des réseaux et l'accès aux capacités et aux infrastructures-clés ;
- Clarifier les rôles respectifs des institutions du secteur et rendre la régulation sectorielle plus efficiente, notamment en matière de régulation de l'accès et de l'interconnexion et de gestion des fréquences radioélectriques ;
- Adapter le régime des réseaux et services des télécommunications, afin d'éviter les inégalités de traitement et les anomalies liées à la non prise en compte de la convergence des services ;
- Renforcer la fonction de régulation, afin de garantir la mise en œuvre des dispositions légales et réglementaires relatives à la concurrence, à l'interconnexion et à l'accès ;
- Définir et mettre en application un plan national d'attribution et des procédures de gestion des fréquences radioélectriques en vue d'optimiser l'utilisation des ressources en fréquence, d'éliminer les brouillages préjudiciables et de mettre fin aux utilisations frauduleuses ;
- Rationaliser et clarifier la fiscalité applicable au secteur des télécommunications ;

- *Elaborer un plan de mise en œuvre de l'accès universel dont l'objectif sera la réalisation des objectifs de désenclavement ;*
- *Restructurer les opérateurs publics du secteur (OCPT et RENATELSAT) dans le cadre des partenariats public- privé visant à assurer leur assainissement et leur viabilité à long terme ;*
- *Créer un réseau national haut débit permettant aux opérateurs des réseaux et prestataires de services de développer leur offre sur toute l'étendue du territoire ;*
- *Mettre en place des accès internationaux haut débit afin de réduire significativement le coût d'accès à l'internet et aux TIC ;*
- *Mettre en place le cadre institutionnel des TIC ;*
- *Informatiser progressivement tous les services de l'Etat ;*
- *Encadrer les entreprises et la population dans l'appropriation des TIC.*

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

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

Chapitre I

Présentation du COPIREP

Section 1 : Le COPIREP, organe technique du Gouvernement en matière de désengagement

1.1. Rappel du contexte de création du COPIREP

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

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

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

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

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

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

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

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

1.2. Les mutations organisationnelles successives

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

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

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

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

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

- une Cellule de Communication, en décembre 2003, pour répondre aux grands défis de communication suscités par la mise en œuvre du programme de réforme, assimilée dans l'opinion à une privatisation sauvage ;
- une Cellule de Passation de Marchés, en décembre 2004 ;
- une Cellule Administrative et Financière qui achève de reprendre la gestion intégrale du Projet en 2006 ;

- Une Cellule Composante Sociale qui pilote l'exécution des plans sociaux notamment des banques en liquidation, et supervise les activités de l'URK.
- Une Cellule technique, composée de Chargés de projets.

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

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

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

Section 2 : Missions & fonctionnement du COPIREP

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

2.1. Missions du COPIREP, établissement public

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

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

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

- assurer la gestion du processus de désengagement de l'Etat des entreprises du Portefeuille ;

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

2.2. Structure fonctionnelle du COPIREP

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

L'organigramme du COPIREP dénombre quatre Cellules :

- la Cellule Administrative et Financière (CAF) ;
- la Cellule des Stratégies (CST) ;
- la Cellule de Communication (CELCOM) ;
- la Cellule de Passation des marchés (CPM) ;

Un Auditeur Interne est directement rattaché au Secrétaire Exécutif.

Chapitre II

Les activités opérationnelles

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

- L'amélioration du climat pour l'investissement,
- La réforme des entreprises publiques et des secteurs qui comprend notamment le désengagement de l'Etat de certaines entreprises de son Portefeuille.

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

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

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

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

Section 1 : L'amélioration du climat pour les investissements

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

1.1.1. Appui aux centres d'arbitrage

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

Etant donné que la renommée d'un centre d'arbitrage se bâtit dans le temps par la qualité de ses sentences, le COPIREP continue à soutenir les efforts de ces jeunes centres d'arbitrage en prenant en charge une partie de leurs frais de fonctionnement et en assurant la promotion de ces centres à travers les médias, rencontres avec les milieux d'affaires, etc. pour faire connaître l'arbitrage et les centres d'arbitrage.

1.1.2. Appui aux tribunaux de commerce

En plus des tribunaux de commerce de Lubumbashi, Kinshasa/Gombe et Kinshasa/Matete déjà opérationnels grâce à l'appui financier du COPIREP, ce dernier a continué à appuyer le Ministère de la justice dans l'installation des tribunaux de commerce notamment par le financement de la réhabilitation des bâtiments des tribunaux de commerce de Matadi et de Kisangani.

Le Projet prévoit également l'implantation de tribunaux de commerce dans les villes de Mbuji-Mayi, Goma et Bukavu

1.1.3. Appui au Journal officiel

Le COPIREP a poursuivi son appui à ce service déjà connecté au réseau mondial d'information juridique (GLIN). Au 31 décembre 2010, plus de 4 947 textes de lois sont postés sur le site Internet de ce réseau.

Le COPIREP a renouvelé le parc informatique du GLIN/Journal Officiel par la livraison de 16 ordinateurs avec plusieurs accessoires informatiques et continue à prendre en charge les primes du personnel affecté à la mise à jour des textes sur le réseau, ainsi que le coût de la connexion Internet de la Station GLIN.

1.1.4. Appui au processus d'adhésion de la RDC à l'OHADA

Le processus d'adhésion de la RDC à l'OHADA a connu une avancée significative cette année, après la promulgation par le Président de la République de la loi portant autorisation de cette adhésion. En prévision du dépôt prochain de l'instrument d'adhésion, le COPIREP a financé une consultation intitulée « Assistance technique pour l'élaboration de la stratégie et du plan d'action pour la mise en œuvre de l'OHADA en RDC » Cette étude avait pour but de définir un plan d'action quinquennal 2010_2015 axé sur quatre composantes à savoir : l'adhésion, la mise en œuvre et les relations avec les institutions de l'OHADA, la promotion

du droit OHADA, le fonctionnement de la commission nationale OHADA, le développement du registre du commerce et du crédit immobilier.

Par ailleurs, un accord a d'ailleurs été conclu entre le COPIREP et l'ERSUMA pour la formation au mois de janvier 2011 des magistrats, greffiers et huissiers au droit OHADA.

1.1.5. Soutien à la cellule d'appui au comité de pilotage pour l'amélioration du climat des affaires et de l'investissement.

Le COPIREP a conclu un Protocole d'accord avec le ministère du Plan pour la prise en charge des frais de rémunérations et de fonctionnement de la Cellule d'appui pour l'amélioration du climat des affaires et des investissements (CAPCAI) en RDC.

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

Grace notamment au travail du CPACAI, la position de la RDC dans le classement doing business a progressé de 7 points.

Le classement Doing Business, établi par la Banque Mondiale mesure la réglementation des affaires et son application effective dans 183 économies et certaines villes au niveau national et régional.

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

1.2.1. Appui à la mise en œuvre du Fonds de promotion de la Micro finance

2010 a vu la mise en place des organes du Fonds de Promotion de la Micro finance, à savoir : l'assemblée générale et le conseil d'administration. Le début des activités du FPM est prévu pour 2011.

Le Fonds de Promotion de la Micro finance (FPM) est l'une des composantes du PASMIF (Programme d'appui au Secteur de la Micro finance en RDC). Il a pour objet d'aider au développement d'une offre pérenne de micro finance en RDC.

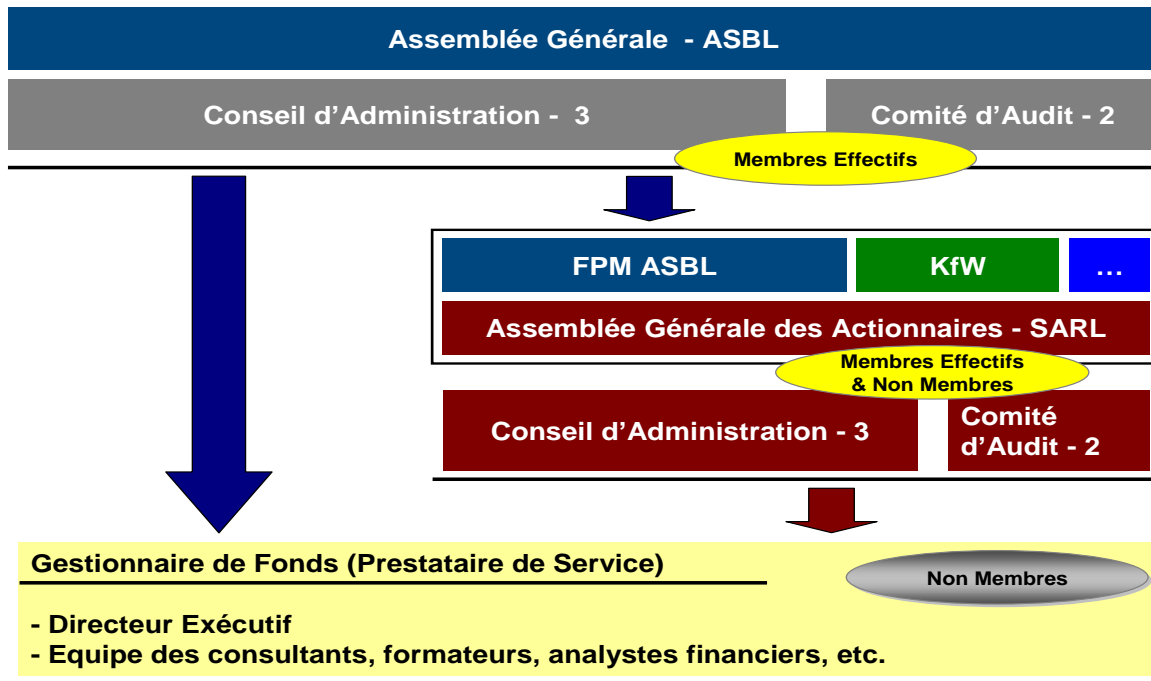
Le Fonds de promotion de la Micro finance est financé par la coopération allemande par le biais du KfW, le PNUD/FENU, ainsi que la Banque Mondiale, au travers du COPIREP. Cette liste n'est pas restrictive, d'autres bailleurs ont la possibilité de s'y joindre.

Encadré : les objectifs du FPM

Le FPM a pour objectifs de :

- 1) *favoriser le développement d'une offre pérenne de la microfinance en RDC accessible aux micro-, petites et moyennes entreprises et aux populations pauvres, assurée par des institutions de microfinance professionnelles et par toute institution financière (banques, etc.) servant ce même segment et opérant suivant les meilleures pratiques internationales de la microfinance.*
- 2) *contribuer à la croissance et à l'expansion des services de microfinance en tenant compte des spécificités provinciales et en fonction de l'évolution du contexte économique congolais.*
- 3) *s'engager dans le secteur de la microfinance congolais à travers les services de formation, d'assistance technique et de subventions.*
- 4) *apporter un appui technique aux organisations, réseaux, associations, et prestataires de services professionnels en vue du renforcement de l'infrastructure au niveau « méso » du secteur de la microfinance.*
- 5) *faciliter aux fournisseurs des services de microfinance opérant en RDC l'accès au refinancement à travers toute forme de transaction financière, y inclus les prêts, les garanties, et les investissements dans les fonds propres.*
- 6) *servir de plateforme de coordination en favorisant une coopération intensifiée entre les partenaires techniques et financiers;*
- 7) *maintenir un dialogue permanent et constructif avec le gouvernement congolais et la Banque Centrale en vue du développement structurel du secteur et l'évolution du cadre réglementaire de la microfinance;*
- 8) *lever des financements auprès des sources internationales et locales et drainer ainsi des capitaux privés vers le secteur de la microfinance;*
- 9) *concilier des exigences de développement social et de pérennité financière du FPM.*
- 10) *Les 10 membres effectifs se répartissent les postes dans les Conseils d'Administration et les Comités d'Audit de l'ASBL et de la SARL, suivant les nombres indiqués ci-dessus ;*
- 11) *Ainsi, le COPIREP est représenté par un administrateur et un membre du comité d'audit.*

STRUCTURE DU FPM



1.2.2. Appui à la mise en place du Système national des paiements

Après avoir financé, à la demande de la Banque Centrale du Congo, l'étude de conception des infrastructures du système national des paiements, le COPIREP a, durant l'année 2010, préparé les dossiers d'appel d'offres en vue de l'acquisition desdites infrastructures.

Le système national des paiements est un « système constitué d'un ensemble d'instruments, de procédures bancaires et de systèmes interbancaires de transfert de fonds, destiné à assurer la circulation de la monnaie. »

L'expression « système de paiement » peut désigner à la fois un système, tel que défini précédemment, ou, au niveau national, l'ensemble constitué par les instruments de paiement, les infrastructures, les établissements, les conventions, les lois, etc., permettant le transfert des fonds.

Les systèmes de paiement traitent une large gamme d'instruments financiers, selon des modalités variées (en continu ou par lots, avec ou sans compensation, en monnaie commerciale ou de banque centrale...). Certains sont spécialisés, d'autres traitent plusieurs instruments, selon des modalités variables.

Le Système National de Paiement en RDC sera composé de modules spécialisés, traitant chacun d'un type de paiement ou assurant une fonction particulière. Cette structure

modulaire tiendra compte à la fois de l'application des règles de sécurité édictées par les normes internationales et des aspects pratiques d'aisance de traitement au niveau des participants.

Ces modules sont :

- i. **Le système de règlement brut en temps réel.** Ce système se définit comme un système de transfert dans lequel le règlement des instructions de transfert de fonds ou de titres intervient individuellement (instruction par instruction), et la transmission, le traitement et le règlement d'une instruction de transfert de fonds ou de titres se fait au moment où elle est émise.
- ii. **Le système interbancaire de télécompensation** Il s'agit d'un système sécurisé de transfert des paiements qui connecte entre elles toutes les institutions financières du pays. Il opère en tant que système centralisé de chambre de compensation pour tous les transferts électroniques de fonds qui ont lieu sur le territoire national et comme point d'entrée pour les paiements transfrontaliers.
- iii. **La centrale des incidents de paiement.** Cette centrale a pour utilité la collecte automatique de tout incident affectant le système national de paiement. Ces incidents sont enregistrés et signalés à l'ensemble des établissements déclarants.
- iv. **Le switch monétique.** Elle assure l'interopérabilité des opérations monétiques de tous les participants.

Ainsi le projet de mise en œuvre en cours de préparation consiste à :

- i. Acquérir et mettre en œuvre un système de règlement, un système de compensation, une centrale des incidents de paiement et un switch monétique interbancaire :
Les systèmes de règlement, de compensation, et la centrale des incidents de paiement seront installés et exploités par la Banque Centrale du Congo.
Le switch monétique sera installé et exploité par une société créée par les banques pour gérer l'interbancaire monétique.
- ii. Compléter ses systèmes par les services d'agents de règlement.
L'agent de règlement des opérations en monnaie locale sera la Banque Centrale du Congo.
L'agent de règlement des opérations en USD sera choisi dans le cadre d'un processus de sélection organisé par la Banque Centrale du Congo et avec l'assentiment des banques commerciales.
- iii. Mettre en place l'infrastructure télécommunication et réseau nécessaire au fonctionnement de ces systèmes de paiement.

- iv. Adapter les processus, l'organisation et les systèmes d'informations de la Banque Centrale du Congo en tant qu'opérateur et participant aux systèmes, et des banques commerciales en tant que participants aux systèmes.

Section 2 : Les réformes sectorielles

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

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

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

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

2.1. Le secteur des Mines

Au cours de l'année 2010, la principale action du COPIREP a consisté en la mission de monitoring environnemental au niveau des sources captées de KIMILOLO I et II dans le périmètre de la SOMIKA, mission débutée en 2009.

2.1.1. Surveillance de la pollution des eaux

Financement du monitoring des eaux des sources de Kimilolo I et II captées par la REGIDESO à Lubumbashi dans le périmètre des exploitations de la Société Minière du Katanga « SOMIKA » réalisé par le Consultant Bureau of Engineering, Services & Technologie « BEST ».

Cette surveillance est d'une grande importance dans la mesure où, les deux sources alimentent environ 1.000.000 d'abonnés de la ville de Lubumbashi. Débutée en mai 2009, la mission s'est arrêtée au mois de mars 2010. Le COPIREP a demandé à la REGIDESO de prendre le relais pour continuer cette importante mission.

Pour rappel,

1° Suite aux plaintes des ONG locales à Lubumbashi, le Gouvernement congolais avait décidé en Conseil des Ministres de fermer l'usine minière de la SOMIKA, car non seulement implantée dans le versant de la Kimilolo mais aussi car elle y pollue la nappe phréatique qui alimente 80% de la population Lushoise en eau distribuée par la REGIDESO.

2° Après recours de la SOMIKA contre cette décision, le Ministre des Mines a requis du COPIREP de financer les services d'un audit environnemental international à cet effet.

3° Le COPIREP, au terme d'un appel d'offres international, a recruté le Groupement belge IBES/GF Consult pour effectuer cet audit. Le rapport final de cette mission a été transmis au Ministère des Mines, demandeur du service.

4° Le COPIREP s'est chargé par la suite d'exécuter une des recommandations de l'auditeur, à savoir financer les services d'un monitoring environnemental.

2.2. Le secteur des Finances

Le COPIREP, au travers de ses deux représentants, est membre de la commission chargé du suivi de la libéralisation du secteur des assurances.

Il convient de rappeler que compte tenu notamment des faiblesses du cadre juridique actuel régissant le secteur des assurances et de l'insuccès de la SONAS dans la mission lui confiée, il avait été jugé nécessaire pour le Gouvernement d'examiner les voies et moyens de proposer de libéraliser le secteur. C'est ainsi qu'une législation moderne et complète, sous forme d'un Code des Assurances, comprenant toutes les dispositions actuellement en force dans des Etats comparables à la République Démocratique du Congo sont proposés. Le COPIREP avait ainsi en 2005, reçu mandat d'élaborer un projet de Code des Assurances édictant les principes et règles devant régir les contrats d'assurances et le cadre de fonctionnement des organes de contrôle et de régulation.

Un projet de Code des assurances avait ainsi été élaboré par un cabinet spécialisé en la matière, et transmis au Gouvernement en octobre 2005.

Le Ministre des Finances a ensuite créé une structure chargée de la préparation du cadre d'accueil de la libéralisation du secteur des assurances, qui a pour missions la préparation du dépôt du projet de Code des Assurances au Parlement, et la mise en œuvre des instruments de régulation des assurances. Cette structure est composée de sept experts et se réunit hebdomadairement au Ministère des Finances.

2.3. Le secteur des Transports

Au cours de l'an 2010, le secteur des transports a continué à focaliser l'intérêt des préoccupations permanentes du COPIREP étant donné sa dimension stratégique.

En effet, les diagnostics posés par les firmes recrutés pour la stabilisation avaient identifié un certain nombre de maux communs à ces entreprises, à savoir (i) la dégradation avancée des infrastructures, (ii) l'obsolescence des équipements, (iii) un personnel pléthorique dans les structures administratives et vieillissant au sein des structures techniques et

opérationnelles, (iv) des charges de structures importantes avec des prix de revient non compétitifs, (v) une qualité des services insatisfaisante, (vi) des systèmes d'informations inadaptées aux exigences du management moderne et (vii) un désinvestissement continu.

Toutes ces inefficiences stratégiques et opérationnelles ont conduit à l'élaboration des plans ad hoc de stabilisation ; Ces plans ont été soumis à l'approbation du Gouvernement, mais n'ont pas été formellement approuvés, privant ainsi les missions de stabilisation du nécessaire et indispensable soutien et consensus politique.

Les agitations récurrentes des partenaires sociaux ont fini par créer un climat peu propice au redressement et donc à la poursuite de la stabilisation pour la RVA et l'ONATRA, malgré les premiers résultats positifs observés.

Cela a conduit le Gouvernement, par des lettres de Son Excellence Monsieur le Premier Ministre datant de juin 2010 (ONATRA), et décembre 2010 (RVA), à ne pas prolonger les missions de stabilisations arrivées à leur terme légal dans ces deux entreprises.

Le mérite des missions de stabilisation à la RVA et à l'ONATRA aura été de démontrer qu'il est possible, en prenant des mesures courageuses, d'amorcer le virage du retour à l'investissement sans lequel ces entreprises ne peuvent se redresser ; et le deuxième mérite aura été de montrer la très forte emprise politique et syndicale dans la gestion de ces entreprises.

A ce sujet, il est important de noter qu'à la SNCC, l'Opérateur VECTURIS est même parvenu à impliquer les syndicats de la société dans l'effort de redressement, et un plan social accepté par tous sera financé dans le cadre du Projet de Transport Multimodal, PTM.

2.4. Le secteur des Postes et Télécommunications

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.

Pour rappel, il s'agit des activités suivantes :

- la définition de 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 à la télécommunication (service universel, gestion du spectre des fréquences, plan de numérotation, régime d'interconnexion, manuel d'organisation, etc.)

2.4.1. La définition de la stratégie de développement du secteur des télécommunications et des TIC en RDC

Le COPIREP est venu en appui au Ministère des PTT 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. Le secteur dispose ainsi d'un cadre de politique nationale.

2.4.2. Mise en œuvre du document de politique sectorielle

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.
- Assurer la coordination de l'ensemble des informations et entrants techniques émanant du Comité d'Experts et des travaux engagés par les différents consultants sur les différents chantiers.
- Elaborer les termes de référence relatifs aux différentes assistances techniques prévues dans les modalités de mise en œuvre du plan d'actions du DPS
- Assurer une veille sur l'évolution des marchés de télécommunications et sur l'état d'avancement des projets TIC en RDC.
- Fournir un appui pour analyser la cohérence des différents projets des télécommunications et des TIC sur les questions techniques de nature légale, économique et d'ingénierie.
- Préparer, pour le compte du MINPTT des notes de synthèse périodiques concernant l'avancement des projets.
- Rédiger des notes de position sur des aspects techniques afin de défendre la position du Gouvernement.
- Répondre à toute demande de nature technique émanant du Cabinet du Ministre.
- Définir et mettre en œuvre un programme de formation à l'attention des membres identifiés du Cabinet et de l'Administration du MINPTT qui prendront en charge les différents chantiers.

2.4.3. L'appui à l'Autorité de régulation des postes et Télécommunication.

Dans le cadre de la régulation du secteur des PTT, les interventions du COPIREP ont porté sur l'appui dispensé 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.

2.5. Le secteur de l'Energie

La réforme du secteur de l'électricité en RDC est en voie de connaître une avancée significative avec l'examen en cours au Parlement du projet de Code de l'électricité qui lui a été transmis par le Gouvernement.

L'élaboration du Code de l'électricité est motivée par deux facteurs importants :

- 1) la nécessité de prendre en compte la nouvelle vision du Gouvernement fondée sur son désengagement du secteur marchand et de tenir compte des évolutions déjà intervenues dans le secteur de l'électricité notamment la libéralisation introduite par les arrêtés ministériels pris en 1994, la présence des producteurs indépendants, des auto producteurs etc. ;
- 2) la nécessité de réformer la SNEL dans un environnement juridique et légal dont les contours sont clairement définis. En effet, la réforme institutionnelle de la SNEL doit se faire en cohérence avec celle du secteur de l'électricité.

Le projet de Code de l'électricité consacre l'ouverture du marché à l'initiative privée dans des conditions clairement définies, définit un nouveau cadre institutionnel caractérisé par la création d'une Agence de régulation, d'une Agence spécifiquement dédiée à l'électrification du monde rural et d'un Fonds national d'électrification placé sous la gestion de ladite Agence.

Les aspects relatifs à la décentralisation ont également été pris en compte en ce que les autorités provinciales ont compétence pour délivrer aux opérateurs des autorisations et des déclarations d'exploitation des sources d'énergie électrique tandis que la délivrance des licences et des concessions d'exploitation relève de la compétence du Gouvernement central.

Le Code de l'électricité est un instrument important qui permettra à la RDC d'attirer les investissements privés dans le secteur de l'électricité en vue de valoriser son énorme potentiel hydroélectrique, contribuer à la résorption du déficit énergétique qui plombe le développement du pays et booster la croissance économique.

Il convient de noter que du fait de la crise énergétique, la RDC accuse chaque année un important manque à gagner estimé à 5% de croissance. En effet, sans énergie électrique fiable et régulièrement fournie, il n'y a pas d'investissements importants dans les secteurs productifs et sans investissements productifs, il n'y a pas production et création de richesse additionnelle dans l'économie et donc pas de croissance.

La croissance des investissements dans le secteur de l'électricité et la répartition de ces investissements sur le territoire national sont les voies indiquées pour relancer l'économie, améliorer l'accès de la population à l'électricité, corriger le déséquilibre constaté dans le degré d'électrification et de développement des provinces du pays et créer la vraie richesse dont le pays a besoin.

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

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

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

3.1. Le nouveau portefeuille de l'Etat

3.1.1. Bases juridiques.

La réforme des entreprises publiques s'insère dans le vaste programme des réformes économiques profondes mises en place par le Gouvernement et exécuté par le COPIREP depuis 2003, en vue de stabiliser l'environnement macroéconomique et relancer la croissance. Ces mutations économiques constituent en fait le premier chantier mis sur pied par le Président de la République dès son accession à la magistrature suprême de notre pays.

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

Pour rappel, le 07 juillet 2008, le Chef de l'Etat publie l'acte-fondateur de la réforme, constituée de quatre lois qui remodèle le cadre juridique des entreprises publiques.

Ces lois sont les suivantes :

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

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

Les cinq décrets d'application sont les suivants :

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

3.1.2. Opportunité de la réforme des entreprises publiques

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

- Pour des motifs divers, l'entreprise publique est devenue une charge à la fois pour l'Etat, pour la collectivité, et pour l'économie nationale. Dans la plupart des cas, si pas dans sa totalité, elle ne remplit plus le double objectif pour lequel elle a été créée : la production des biens et/ou des services pour la satisfaction des besoins du plus grand nombre des citoyens, ainsi que la contribution au budget de l'Etat.
- Le monopole souvent de fait, dont jouissent la plupart des entreprises publiques est un obstacle à la compétitivité, car le monopole n'assure pas la meilleure allocation des ressources, bloque la croissance et donc entrave l'amélioration des conditions de vie de la population.
- L'Etat est dans l'incapacité de mobiliser des ressources suffisantes pour résoudre les principaux problèmes auxquels sont confrontées la plupart de nos entreprises.

Dans les conditions actuelles de la RDC, il est impératif de réformer les entreprises publiques pour relancer la croissance économique et le développement.

3.1.3. Objectifs de la réforme des entreprises publiques

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

La réforme des entreprises publiques poursuit deux objectifs principaux :

- 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 et accroître la contribution du secteur du Portefeuille dans le budget de l'Etat.

3.1.4. Composition du nouveau portefeuille de l'Etat

Au 31 décembre 2010, seules restent dans le Portefeuille de l'Etat les entreprises publiques qui opèrent dans le secteur marchand. Celles-ci sont transformées en sociétés commerciales, grâce à l'application du nouveau cadre juridique établi par les quatre lois de 2008.

En effet, le portefeuille de l'Etat comprenait pêle-mêle des entreprises à objectifs divers, que l'on pouvait globalement sérier en trois grandes catégories :

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

Le COPIREP a mené à son terme le travail de reclassement des entreprises publiques, sanctionné par le décret n° 09/12 du 24 avril 2009 fixant la liste des entreprises publiques transformées en sociétés commerciales, établissements publics et services publics.

3.2. La transformation des entreprises publiques en sociétés commerciales

3.2.1. Objectif de la transformation des entreprises publiques en sociétés commerciales

Les objectifs poursuivis par le législateur à travers la loi n°08/007 du 7 juillet 2008 portant dispositions générales relatives à la transformation des entreprises publiques, sont de quatre ordres :

- donner pour mission aux managers de gérer ces entreprises comme des entités commerciales ;

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

3.2.2. Principes relatifs à la transformation des entreprises publiques en sociétés commerciales

La loi n°08/007 du 7 juillet 2008 portant dispositions générales relatives à la transformation des entreprises publiques stipule notamment ce qui suit :

- les entreprises publiques du secteur marchand sont transformées en sociétés commerciales soumises au régime de droit commun ;
- Ces sociétés commerciales sont des sociétés par actions à responsabilité limitée ;
- aucune autorisation n'est requise pour leur constitution ;
- l'Etat en est l'unique actionnaire (par dérogation aux dispositions légales en vigueur à savoir l'arrêté royal du 22 juin 1926 relatif aux sociétés par actions à responsabilité limitée qui exige qu'il y ait sept associés au moins.) ;
- les entreprises publiques qui sont incapables de payer leurs dettes au moment de leur transformation en sociétés commerciales sont dispensées pendant 36 mois de l'application de la loi sur les faillites ;
- la transformation en société commerciale est exonérée de tous droits et taxes.

3.2.3. Ecueil à la transformation des entreprises publiques en société commerciales

Pour rappel, Les principales étapes de la transformation des entreprises publiques en sociétés commerciales sont :

- la détermination du capital social de la société transformée ;
- la rédaction des statuts et leur adoption par l'assemblée générale des actionnaires ;
- l'inscription de la nouvelle société au Nouveau registre de commerce ;
- la publication des statuts au Journal officiel

Ces actes devant conduire à la constitution de la société commerciale sont préparés et adoptés, pendant la phase transitoire soit par l'Administrateur-Directeur Général, soit le Conseil d'administration, soit l'assemblée générale.

Cependant, la réalisation de chacun de ces actes a constitué des véritables casse-têtes pour les équipes managériales des entreprises publiques en transformation, surtout en

ce qui concerne l'inventaire de la situation patrimoniale, la question des dettes croisées entre entreprises, et la problématique du passif non assurable.

A chaque difficulté, le COPIREP s'est efforcé de trouver les solutions qui ont permis d'avancer.

a. Inventaire de la situation patrimoniale de la société en transformation

L'inventaire exhaustif de la situation patrimoniale comprenant obligatoirement un état détaillé de l'actif et du passif de la société, un inventaire exhaustif dûment certifié par le collège des commissaires aux comptes et par un auditeur externe, est un élément clé du processus de transformation. Cet inventaire permet de déterminer le capital social en vue de son adoption par l'assemblée générale des actionnaires de la société.

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

Il s'agit :

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

En situation de gestion « normale », le management de l'entreprise doit tenir à jour cette situation patrimoniale. Cela n'a pas été le cas pour la quasi-totalité des entreprises en transformation. Dans la plupart des cas, la comptabilité n'était pas à jour, et le patrimoine notamment immobilier, lorsqu'il était connu, n'était certifié par aucun titre de propriété.

Pour surmonter la difficulté, le COPIREP a tenu tout au long de l'année 2010, plusieurs ateliers avec les responsables des entreprises, avec l'appui des administrations concernées, pour les orienter dans la réalisation de ce travail.

En ce qui concerne particulièrement six entreprises structurantes du Portefeuille de l'Etat, à savoir la GECAMINES, la SNCC, la RVA, la SCTP (alors ONATRA), La REGIDESO et la SNEL, le COPIREP a recruté en septembre 2010, pour une mission de six semaines, des cabinets internationaux pour aider à la réalisation des dues diligence. Suite aux difficultés rencontrés ces dues diligence n'ont pas pu être menés à terme et se poursuivront en 2011.

Entretiens, devant la difficulté des entreprises à produire un inventaire détaillé de leur situation patrimoniale en vue de la détermination de leur capital social, et à l'approche de la date butoir fixée par la loi pour la transformation des entreprises publiques en sociétés commerciales, le COPIREP a suggéré la fixation d'un capital social minimum de façon à boucler le processus de la transformation sur le plan juridique. Il s'agit donc d'un capital social provisoire, susceptible d'être soit augmenté ou diminué selon les cas, par une assemblée générale extraordinaire à la fin des travaux des dues diligences.

Ainsi, pour permettre la fixation de ce capital social minimum, le COPIREP a organisé du lundi 20 au vendredi 24 septembre 2010, un atelier de validation des capitaux sociaux minima de ces entreprises, avec l'appui d'experts indépendants, auxquels étaient associés ceux des Institutions et Services Publics (Présidence, Primature, etc.) ainsi que ceux des Ministères Sectoriels (Mines, Transports, Hydrocarbures, etc.).

Ces experts répartis en commission se sont réunis en séance de travail avec les délégations des entreprises constituées des ADG, des ADF, des directeurs de la comptabilité ou chefs comptables et des auditeurs internes, aux fins de réaliser les tâches suivantes :

- examiner la cohérence ainsi que la réalité des montants du capital social minimum de départ proposés dans les notes techniques transmises par les entreprises au COPIREP ;
- valider, le cas échéant, le montant du capital social minimum proposé ;
- proposer, en collaboration avec les entreprises publiques concernées des aménagements ou rectifications comptables à opérer pour aboutir à un capital social minimum de départ réaliste ;
- estimer sur une base réaliste, en collaboration avec les responsables de l'entreprise concernée, le montant minimum du capital social de départ, au cas où l'entreprise publique transformée n'a proposé aucun montant pour ledit capital social minimum.

Sur la base des documents comptables présentés par chaque entreprise, la commission devait s'assurer que, pour chaque entreprise, toutes les dues diligences financières et comptables ont été accomplies.

Pour les entreprises qui ont réalisé toutes leurs dues diligences financières et comptables et qui disposaient des états financiers 2009 clôturés et réévalués, les membres de la commission ont fixé leurs capitaux sociaux minima en se basant sur les travaux réalisés à date et les documents comptables pertinents présentés à la commission.

Pour celles dont les travaux de dues diligences ont été insuffisamment réalisés à date, la commission a eu recours à des procédures alternatives et à mis en œuvre toutes les

diligences requises en matière d'évaluation des sociétés pour déterminer les capitaux minima de chacune des entreprises concernées.

Les procédures alternatives mises en œuvre par la commission ont porté sur l'exploitation des documents extra-comptables fournis par l'entreprise, sur les rapports d'expertise et de valorisation des actifs immobilisés des experts immobiliers indépendants, sur les observations et remarques formulées par les commissaires aux comptes et les auditeurs externes indépendants sur les états financiers 2009, etc.

A la clôture de cet atelier, les capitaux sociaux minima de 16 entreprises ont été fixés.

Une des deux entreprises ajournées s'est rapprochée du COPIREP par la suite et son capital social minimum a été fixé. L'entreprise restante a vu son capital social minimum fixé symboliquement à 1 franc congolais.

Tableau : Capitaux sociaux minima des entreprises transformées en société commerciales (*)

Dénomination	Sigle	Capital social minimum
Caisse d'Epargne du Congo	CADECO Sarl	8 937 472 167,22
La Congolaise des hydrocarbures	COHYDRO Sarl	41 508 727 069,10
Entreprise Minière de Kisenge Manganèse	SCMK-Mn Sarl	18 858 300 000,-
Hôtel Karavia SARL	Hôtel Karavia SARL	1 8027 479 764,3
Générale des Carrières et des Mines	CECAMINES	406 192 500 000,-
Lignes Aériennes Congolaises	LAC sarl	13 946 370 298,11
Lignes Maritimes Congolaises	LMC sarl	10 836 000 000,-
Régie de Distribution d'Eau de la République Démocratique du Congo	REGIDESO Sarl	596 454 223 885,-
Régie des Voies Aériennes SARL	RVA Sarl	339 986 315 940,57
Société des chemins de fer Uelé-Fleuve	CFUF Sarl	1
Société Commerciale et industrielle d'explosifs	SOCIDEX Sarl	1 242 190 342,42
Société commerciale des transports et des ports	SCTP sarl	554 730 000 000,-
Société Congolaise des Postes et des télécommunications	SCPT sarl	5 212 755 970,5
Société congolaise des voies maritimes	CVM Sarl	137 467 003 586,-
Société de Développement Industriel et Minier du Congo	SIDIMICO sarl	153 450 500 000,-
Société Minière de Kilo-Moto	SOKIMO Sarl	69 052 725 000,-
Société Nationale d'Assurances	SONAS sarl	72 376 112 232,89
Société Nationale d'Electricité	SNEL Sarl	2 853 206 684 344,26
Société Nationale des Chemins de fer du Congo, Sarl	SNCC sarl	189 420 000 000,-
Société Sidérurgique de Maluku	SOSIDER sarl	27 509 928 857,4

(*) En francs congolais

b. Les dettes croisées

Le COPIREP a mis en place une commission pour examiner et arbitrer la question des dettes dites « croisées » entre les entreprises arrêtées au 31 décembre 2009. Les dettes entre ces dernières et l'Etat ont été examinées par une autre commission au niveau du Ministère du portefeuille.

Ces travaux d'arbitrage se sont déroulés en deux phases successives, d'abord du 20 octobre au 4 novembre 2010, puis du 16 au 30 novembre 2010.

En prélude à ces travaux, les préalables suivants ont été retenus :

1. l'organisation le 11 mars 2010 d'un atelier d'information des mandataires de l'Etat dans toutes les entreprises publiques en transformation sur l'intérêt des travaux de conciliation et d'arbitrage des comptes réciproques entre entreprises publiques transformées dans le but d'assainir leurs comptabilités respectives ;
2. la collecte des informations relatives aux engagements réciproques entre entreprises publiques au 31 décembre 2009. Cette collecte a souffert des délais très élastiques de transmission des données à la Commission ad hoc, nonobstant l'astreinte des entreprises concernées à des dates butoirs ;
3. le traitement informatique des données collectées et la production des supports à l'usage des équipes d'arbitrage, à savoir une matrice primaire d'endettement (en diverses monnaies), un modèle de procès-verbal sanctionnant la fin des négociations ainsi que les annexes à ce procès-verbal (note de débit, note de crédit, ...)
4. la publication et la transmission à toutes les entreprises d'un calendrier des travaux d'arbitrages ;
5. la réquisition et la mise à disposition des équipes d'arbitrages par le COPIREP des locaux et de toutes les facilités pour le bon déroulement des travaux.

b1. Engagements réciproques au 31 décembre 2009 avant conciliation des comptes

De l'exploitation des données communiquées par les entreprises publiques au sujet de leurs dettes et créances réciproques au 31 décembre 2009, telles que consignées dans la matrice d'endettement primaire et dans la matrice des litiges qui en a résulté, il se dégage un montant total équivalant en diverses monnaies à la contrevaletur d'USD 1.635.700.515 de créances et d'USD 1.036.568.141 de dettes.

Tableau : engagements réciproques au 31 décembre 2009 avant conciliation des comptes

Engagements	En USD	En CDF	En Euros	En CHF	En USD composite
Créances	1.578.316.811,77	45.694.788.132,35	4.705.325,05	29.649,33	1.635.700.515
Dettes	1.029.238.391,32	4.111.787.796,92	1.940.040,41	0,00	1.036.568.141
Soldes	549.238.391,45	41.583.000.335,43	2.765.284,64	29.649,33	599.132.374

Note : USD composite = **Contre-valeur indicative** en Dollars Américains des engagements totaux en diverses monnaies au taux de clôture du 31/12/2009, soit 1 USD = 902,65 FC ou 1 FC = 0,0011 USD, 1 Euro= 1,43 USD et 1 FRANC SUISSE = 0,99 USD

b2. Engagements significatifs au 31 décembre 2009 avant conciliation des comptes

USD 852,5 millions, soit 54% du total des créances déclarés sont détenus par la SNEL sur les autres entreprises, principalement sur la GECAMINES, la REGIDESO et la SODIMICO ;

La deuxième entreprise créancière est le RENATELSAT qui détiendrait une créance totale de l'ordre d'USD 253,4 millions répartie sur l'OCPT et la RTNC. Cependant, cette entreprise n'a pas soutenu ses prétentions au cours des travaux d'arbitrage des dettes et créances.

La créance la plus importante en monnaie locale est détenue par l'INSS à hauteur de CDF 45,7 milliards sur les autres entreprises publiques.

La GECAMINES affiche la dette croisée la plus importante évaluée à USD 394,5 millions, soit 38% du total des dettes croisées des entreprises publiques au 31 décembre 2009. Elle est suivie par la REGIDESO avec USD 212,4 millions. Ces deux entreprises ont pour principal créancier la SNEL.

Les engagements facturés en EUROS ont été peu nombreux. Le relevé y relatif met principalement en exergue la dette de la CMDC envers l'ONATRA et la RVM pour un montant total d'EUROS 1,8 millions d'une part, et, d'autre part, la créance de la SONAS sur l'INSS d'un import d'EUROS 3,5 millions.

b3. Résultats des travaux d'arbitrage

Les travaux d'arbitrage des dettes croisées entre entreprises publiques transformées ont abouti aux résultats ci-dessous :

A) Créances

- **USD 236.001.827,28** contre USD 1.578.316.811,77 soit **15 %** assainis ;
- **CDF 1.976.697.649,66** contre CDF 45.694.788.132,35 soit **4 %** assainis ;
- **EUROS 141.647,57** contre EUROS 4.705.325,05 soit **3 %** assainis ;
- **CHF 0,00** contre CHF 29.649,33 soit **0 %** assainis.

B) Dettes

- **USD 236.001.827,28** contre USD 1.029.238.391,32 soit **23 %** assainis ;
- **CDF 1.976.697.649,66** contre CDF 4.111.787.796,92 soit **48 %** assainis ;
- **EUROS 141.647,57** contre EUROS 1.904.040,41 soit **7 %** assainis ;
- **CHF 0,00** contre CHF 0,00 soit **0 %** assainis.

Convertis en USD composite, les engagements assainis sont évalués à :

- **Créances : USD 238.394.266,03 soit 15 % des créances initiales ;**
- **Dettes : USD 238.394.266,03 soit 23 % des dettes initiales ;**

Tableau : Montants des engagements réciproques au 31 décembre 2009 conciliés

<i>Engagements</i>	<i>En USD</i>	<i>En CDF</i>	<i>En Euros</i>	<i>En USD composite</i>
<i>Créances</i>	236.001.827,28	1.976.697.649,66	141.647,57	238.394.266,03
<i>Dettes</i>	236.001.827,28	1.976.697.649,66	141.647,57	238.394.266,03

Note : USD composite = **Contre-valeur indicative** en Dollars Américains des engagements totaux en diverses monnaies au taux de clôture du 31/12/2009, soit 1 USD = 902,65 FC ou 1 FC = 0,0011 USD, 1 Euro= 1,43 USD et 1 FRANC SUISSE = 0,99 USD

La difficulté à aboutir à une conciliation totale des engagements réciproques trouve son explication dans les facteurs ci-dessous, du reste non exhaustif :

- les engagements réciproques les plus importants n'ont été que très faiblement assainis pour divergences de fond, notamment les créances de la SNEL sur la GECAMINES et la SODIMICO ;
- le mauvais état de la comptabilité de la plupart d'entreprises publiques, ne leur permettant pas de documenter leurs prétentions (l'ACP sur toutes les autres, le RENATELSAT sur l'OCPT et la RTNC) ;

- la réticence de certains mandataires à signer les PV dressés pourtant contradictoirement par leurs représentants aux négociations ;
- la réticence de certains négociateurs à signer les PV alors même qu'ils avaient été officiellement désignés par leur hiérarchie ;
- l'absentéisme aux réunions d'arbitrage des représentants de certaines entreprises publiques transformées en Etablissements publics et en Services publics.

c. Le passif non assurable

Connaissant l'état d'endettement excessif des entreprises, le législateur a prévu, dans l'alinéa 4 de l'article 13 du Décret n° 09/11 du 24 avril 2009 portant mesures transitoires relatives à la transformation des entreprises publiques, qu'un décret du Premier ministre fixe les règles de reprise par l'Etat « des passifs non assurables » des entreprises transformées en sociétés commerciales.

En vue de fixer les règles de reprise du passif non assurable devant servir de base à la préparation du Décret du Premier Ministre sur cette question, le Comité de Pilotage de la Réforme des Entreprises du Portefeuille de l'Etat « COPIREP » en sigle a prévu d'organiser en 2011 un séminaire sur les règles de reprise du passif non assurable des sociétés du Portefeuille de l'Etat.

Ce séminaire atelier réunira les principales parties prenantes à cette question

3.2.4. Publication des statuts des nouvelles sociétés commerciales au Journal Officiel

Le processus de transformation des entreprises publiques en sociétés commerciales est arrivé à bon port après la publication au Journal Officiel de l'ensemble des statuts des nouvelles sociétés commerciales le 29 décembre 2010, soit deux jours avant le délai butoir du 31 décembre 2010.

Les 20 entreprises reprises dans le Décret n°09/12 du 24 avril 2009 portant établissement de la liste des entreprises publiques transformées en sociétés commerciales, établissements publics et services publics ont toutes été transformées en sociétés commerciales, et certaines avec des dénominations différentes.

Les assemblées générales s'étaient tenues à partir du 21 décembre 2010, sous la conduite du Ministère du Portefeuille. Pour chacune de ces entreprises, le COPIREP s'est investi dans la réalisation de l'ensemble des procédures de constitution des sociétés par actions en sociétés à responsabilité limitée, à savoir l'adoption des statuts par les assemblées générales constitutives, leur authentification, le dépôt des statuts au Greffe des tribunaux

de commerce ou des tribunaux de grande instance, leur immatriculation au Nouveau registre de commerce.

Il faut rappeler que les sociétés transformées sont des sociétés par actions à responsabilité limitée, l'équivalent de la société anonyme en droit français et belge, et qu'aucune autorisation n'est requise pour leur constitution, que l'Etat en est l'unique actionnaire, et qu'enfin la transformation est exonérée des droits et taxes (art.15 de la loi sur la transformation).

MATRICE DES ACTIVITÉS DE TRANSFORMATION DES ENTREPRISES PUBLIQUES

ETAPES DU PROCESSUS DE TRANSFORMATION

		JURIDIQUE				ECONOMIQUE					RESTRUCTURATION							
		Adaptation Texte Projet de Statuts	Adoption Texte Projet de Statuts	Fixation du Capital Minimum	Publication de Statuts	Inventaire du patrimoine conservants	Due Diligence	Dettes - Créances Disposition Matrice	Dettes - Créances Arbitrage	Passif non Assurable	Dettes - Créances Décision Finale	Diagnosics	Définition Options Stratégiques	Adoption Options Stratégiques	Stabilisation des Activités	Etudes de Faisabilité de PPP	Réalisation du Plan Social	Réalisation PPP
1	GEAMINES	Realisé	Realisé	Realisé	Realisé	Avancé	Avancé	Realisé	Avancé	Préliminaire	Non Réalisé	Realisé	Realisé	Realisé	Realisé	Realisé	Realisé	Non Réalisé
2	SNCC	Realisé	Realisé	Realisé	Realisé	Avancé	Avancé	Realisé	Avancé	Préliminaire	Non Réalisé	Realisé	Realisé	Realisé	Avancé	Non Réalisé	Avancé	Non Réalisé
3	SCTP	Realisé	Realisé	Realisé	Realisé	Avancé	Avancé	Realisé	Avancé	Préliminaire	Non Réalisé	Realisé	Realisé	Realisé	Realisé	Non Applicable	Non Réalisé	Non Réalisé
4	RVA	Realisé	Realisé	Realisé	Realisé	Avancé	Avancé	Realisé	Avancé	Préliminaire	Non Réalisé	Realisé	Realisé	Realisé	Avancé	Realisé	Non Réalisé	Préliminaire
5	SNEL	Realisé	Realisé	Realisé	Realisé	Avancé	Avancé	Realisé	Avancé	Préliminaire	Non Réalisé	Realisé	Realisé	Préliminaire	Non Réalisé	Realisé	Non Réalisé	Non Réalisé
6	REGIDESO	Realisé	Realisé	Realisé	Realisé	Avancé	Avancé	Realisé	Avancé	Préliminaire	Non Réalisé	Realisé	Realisé	Préliminaire	Non Réalisé	Realisé	Realisé	Non Réalisé
7	SCPT	Realisé	Realisé	Realisé	Realisé	Avancé	Non Réalisé	Realisé	Avancé	Préliminaire	Non Réalisé	Realisé	Realisé	Préliminaire	Non Réalisé	Avancé	Realisé	Non Réalisé
8	SODIMICO	Realisé	Realisé	Realisé	Realisé	Préliminaire	Non Réalisé	Realisé	Avancé	Préliminaire	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé
9	SOKIMO	Realisé	Realisé	Realisé	Realisé	Préliminaire	Non Réalisé	Realisé	Avancé	Préliminaire	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé
10	SCKM-Mn	Realisé	Realisé	Realisé	Realisé	Préliminaire	Non Réalisé	Realisé	Avancé	Préliminaire	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé
11	COHYDRO	Realisé	Realisé	Realisé	Realisé	Préliminaire	Non Réalisé	Realisé	Avancé	Préliminaire	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé
12	SOSIDER	Realisé	Realisé	Realisé	Realisé	Préliminaire	Non Réalisé	Realisé	Avancé	Préliminaire	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé
13	AFRIDEX	Realisé	Realisé	Realisé	Realisé	Préliminaire	Non Réalisé	Realisé	Avancé	Préliminaire	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé
14	RVM	Realisé	Realisé	Realisé	Realisé	Préliminaire	Non Réalisé	Realisé	Avancé	Préliminaire	Non Réalisé	Realisé	Realisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Realisé	Non Réalisé	Non Réalisé
15	LAC	Realisé	Realisé	Realisé	Realisé	Préliminaire	Non Réalisé	Realisé	Avancé	Préliminaire	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé
16	LMC	Realisé	Realisé	Realisé	Realisé	Préliminaire	Non Réalisé	Realisé	Avancé	Préliminaire	Non Réalisé	Préliminaire	Préliminaire	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé
17	CFUF	Realisé	Realisé	Realisé	Realisé	Préliminaire	Non Réalisé	Realisé	Avancé	Préliminaire	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé
18	CADECO	Realisé	Realisé	Realisé	Realisé	Préliminaire	Non Réalisé	Realisé	Avancé	Préliminaire	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé
19	SONAS	Realisé	Realisé	Realisé	Realisé	Préliminaire	Non Réalisé	Realisé	Avancé	Préliminaire	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé
20	KARAVIA	Realisé	Realisé	Non Réalisé	Realisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Non Réalisé	Realisé

Légende ■ Réalisé ■ Avancé ■ Préliminaire ■ Non Réalisé ■ Non Applicable

3.3. La restructuration des entreprises

3.3.1. Justification des contrats de stabilisation

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

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

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

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

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

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

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

- La Générale des carrières et des Mines « GECAMINES » avec la firme française «SOFRECO » (Février 2006)
- La Société Commerciale des transports et des Ports « SCTP » avec la firme espagnole PROGOSA (Juin 2008);
- La Régie des Voies Aériennes « RVA » avec le Groupement français ADPI – KPMG (Octobre 2008);
- La Société Nationale des Chemins de fer du Congo « SNCC » avec la firme belge VECTURIS (Juin 2008).

3.3.2. Objectifs des missions de stabilisation

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

- ✓ la gestion des activités de l'entreprise par :
 - la stabilisation des activités de l'entreprise, pendant une phase de transition destinée à préparer la mise en œuvre de son programme final de redressement ;
 - la révision des pratiques et l'assainissement des fonctions clés à l'intérieur de la société, et notamment l'exploitation, la commercialisation, les approvisionnements, et la gestion de la trésorerie ;
 - le suivi de la maintenance et la réhabilitation de l'outil de production ainsi que des moyens techniques de support ;
 - la mise en place, le développement et/ou l'optimisation par des consultants, des standards, systèmes et processus nécessaires pour atteindre les objectifs de production fixés dans le court et moyen terme.
- ✓ l'optimisation de l'organisation et des processus et procédures de l'entreprise par :
 - l'analyse et l'amélioration des processus et systèmes de l'organisation et gestion de la société, y compris la productivité, les agrégats de production, la récupération et les services de support (entretien, logistique, etc).
 - l'identification et l'élimination des lourdeurs et inefficacités dans l'organisation de la société. L'identification des sources prioritaires de réduction du coût des opérations et d'amélioration de la trésorerie et les mettre en œuvre ;
 - le développement et l'application des standards aux niveaux de différentes structures de l'entreprise ;
 - l'adoption de méthodes de gestion financière et comptable simples et efficaces, permettant la gestion journalière des soldes de trésorerie et la production de rapports financiers mensuels.
 - L'amélioration de la communication et la coordination entre les différents départements.
 - Le développer des indicateurs de performances permettant une lecture correcte des processus d'exploitation et une réaction rapide.

- La formation des cadres de la société au niveau technique, de l'exploitation et de la commercialisation afin qu'ils puissent de manière durable améliorer le rendement de leurs unités.

- La mise en place des centres de profit avec autonomie financière et de gestion pour les principales activités non essentielles.

3.3.3. Aperçu des missions de stabilisation.

a. La Générale des Carrières et des Mines « GECAMINES »

a.1. Situation comparée des indicateurs d'activités pendant et après la stabilisation

Les indicateurs d'activités et les chiffres clés de la trésorerie permettent d'apprécier la situation de la GECAMINES pendant et après la période de stabilisation sous mission d'assistance technique par la firme SOFRECO. Pour rappel, la mission de stabilisation s'est déroulée de 2006 à 2008.

L'analyse des indicateurs d'activités repris dans les tableaux ci dessous, renseignent qu'à partir de 2008 :

- Tous les taux de croissance, en progression dès 2006, ont plongé immédiatement après la fin de la mission de stabilisation, à partir de 2008 ;

- Les recettes se sont effondrées en 2008, avant une reprise en 2009 du fait principalement des retombées financières issues des partenariats.
Il convient de noter que la perception des pas de portes et les autres produits (47,85%) sont un véritable ballon d'oxygène sans lesquelles la société serait à l'arrêt total suite principalement à la modicité des ressources que génère par son activité par rapport à ses besoins structurels et en investissements.

a.1.1. Evaluation des performances

Taux de croissance de la production en quantité (cu équivalent)

La production connaît une croissance progressive et atteint le pic en 2007 pour régresser sensiblement par la suite et se situer en deçà de son niveau de 2005.

Tableau : taux de croissance de la production de 2005 à 2009

2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
18,25%	94,78%	-11,98%	-37,49%

Taux de croissance de la production (vendue, stockée et immobilisée)

Le taux de croissance de la production vendue est en régression, excepté en 2008, cette baisse est confirmée entre 2008 et 2009, où le taux devient négatif. La croissance observée entre 2007 et 2008 est due à l'embellie des cours car pour la même période la production en quantité de cuivre équivalent est également en baisse.

Tableau : taux de croissance de la production vendue, stockée, immobilisée de 2005 à 2009

2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
49,21%	18,51%	36,24%	-74,59%

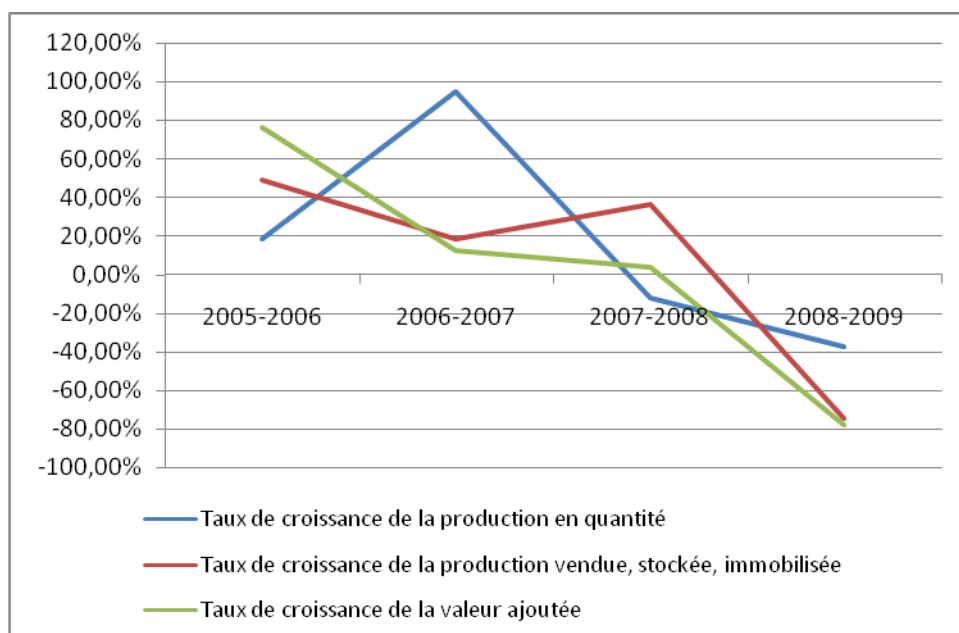
Taux de croissance de la valeur ajoutée

L'évolution du taux de croissance de la valeur ajoutée dans le temps est positive, sauf pour 2009, mais une évolution qui reste décroissante durant toute la période d'étude. Les conditions d'exploitation de l'entreprise se détériorent sensiblement à partir de l'année 2007 car les consommations intermédiaires croissent plus vite que la production vendue jusqu'à devenir supérieures à celle-ci en 2009 et dégager une valeur ajoutée négative.

Tableau : taux de croissance de la valeur ajoutée de 2005 à 2009

2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
76%	12%	3,47%	-78,15%

Graphique : Evolution des taux de croissance de 2006 à 2009



a.1.2. Chiffres clé de la trésorerie

Les chiffres clés de la trésorerie sont : la production, les encaissements, les dépenses d'exploitation et les autres dépenses. Le tableau ci-dessous montre ces différents chiffres clés de la trésorerie :

Tableau : Chiffres clé de la trésorerie

Libellé	2006	2007	2008	2009	2010	Total
1. Mines Production (t)						
- Cuivre	24 202	23 030	26 051	14 006	20 015	107 304
- Cobalt	750	398	690	435	877	3 150
- Zinc	12 837	11 925	13 523	12 843	9 223	60 351
2. Encaissements (000 \$ US)	270 868	355 199	363 911	186 776	340 753	1 517 507
- Ventes métaux	147 725	158 310	147 103	58 404	150 163	661 705
- Recettes de partenariats	48 119	165 439	190 245	109 180	180 086	693 069
- Recettes diverses	5 740	11 308	10 858	8 513	10 504	46 923
- Financement	69 284	20 142	15 705	10 679	0	115 810
3. Dépenses d'exploitation (000\$ US)	147 432	212 756	296 512	138 726	292 188	1 087 614
- Production	76 569	115 228	175 749	40 918	78 882	487 346
- Personnel	51 344	67 562	74 700	62 515	81 551	337 672
- Frais financiers	1 225	1 768	4 515	6 266	5 807	19 581
- Fonctionnement	11 832	21 450	28 964	20 878	27 261	110 385
- Fiscalité	6 462	6 747	12 584	8 149	98 687	132 629
4. Autres dépenses (000 \$ US)	51 276	137 836	84 406	41 569	49 984	365 071
- Remboursement emprunt	11 307	66 596	493	0	1 660	80 056
- Remboursement crédit banc.	887	841	0	0	0	1 728
- Investissements	6 474	31 286	24 977	1 585	9 933	74 255
- Echus fournisseurs et tiers	32 609	39 113	58 936	39 984	38 390	209 032
Total dépenses (000 \$ US)	198 708	350 593	380 917	180 295	342 172	1 452 685

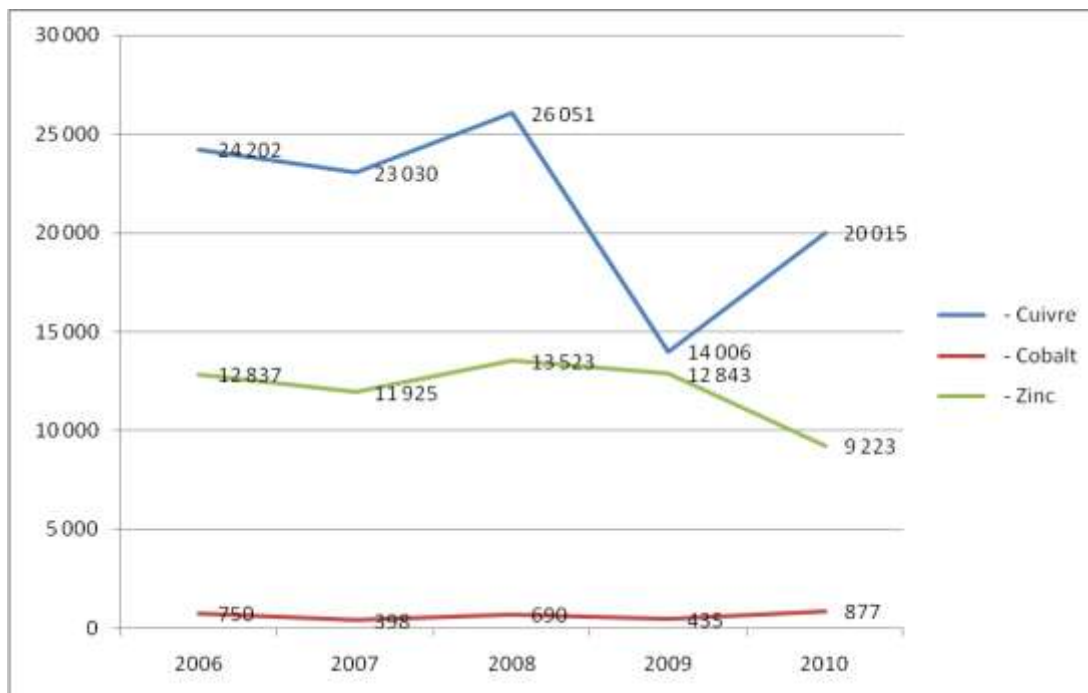
Source : GECAMINES

Par rapport à 2006,

a) La production :

- a) du cuivre a baissé de 46,24% en 2009 et 23,17% en 2010
- b) du au cobalt, sa production a connu une baisse de 36,96% en 2009 et une hausse de 27,10%
- c) du zinc, sa production a baissé de 5,03% en 2009 et de 31,79% en 2010.

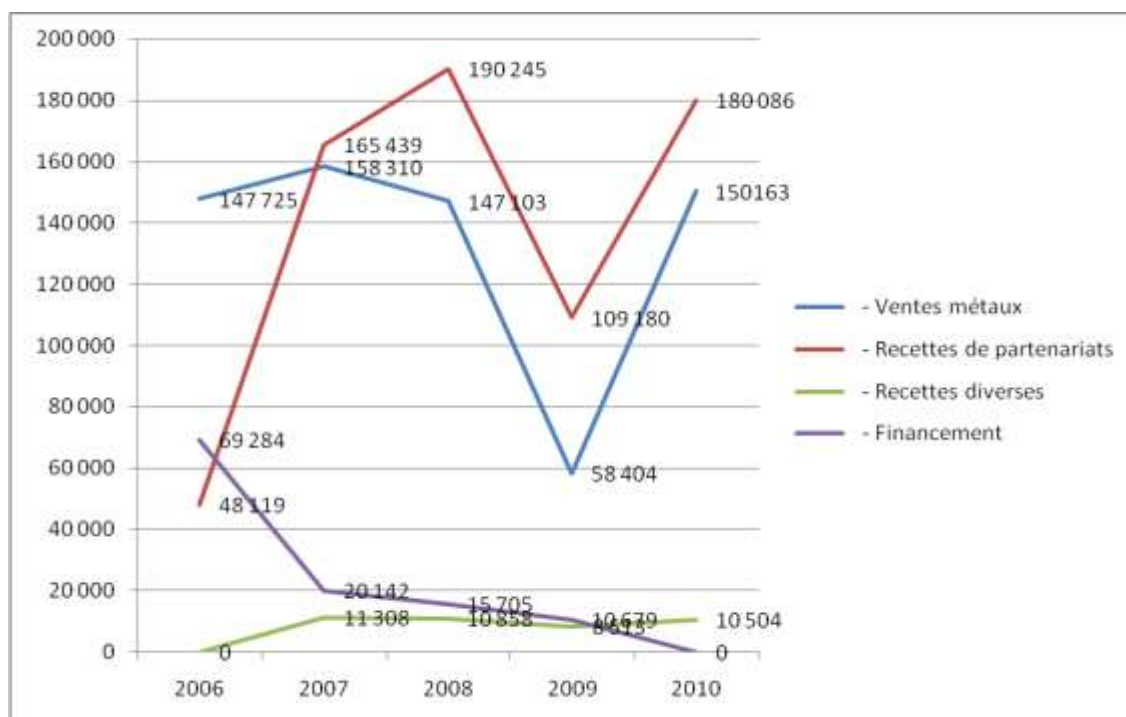
Graphique : Evolution de la production de la GECAMINES en To de 2006 à 2010



b) Les encaissements ont évolué de la manière suivante :

- les ventes des métaux ont accru 7,17% en 2006 pour baisser de 4,84% en 2007 de 0,42% en 2008 et 39,54% en 2009. Elles ont par contre augmenté 1,65% en 2010 ;
- les recettes de partenariats ont augmenté de 243,82% en 2007, de 295,37% en 2008, de 126,90% en 2009 et 274,26% en 2010 ;
- les recettes diverses ont accru de 97,01% en 2007, de 89,17% en 2008, 48,31% en 2009 et de 83,00% en 2010 ;

Graphique : Evolution des recettes de la GECAMINES de 2006 à 2010



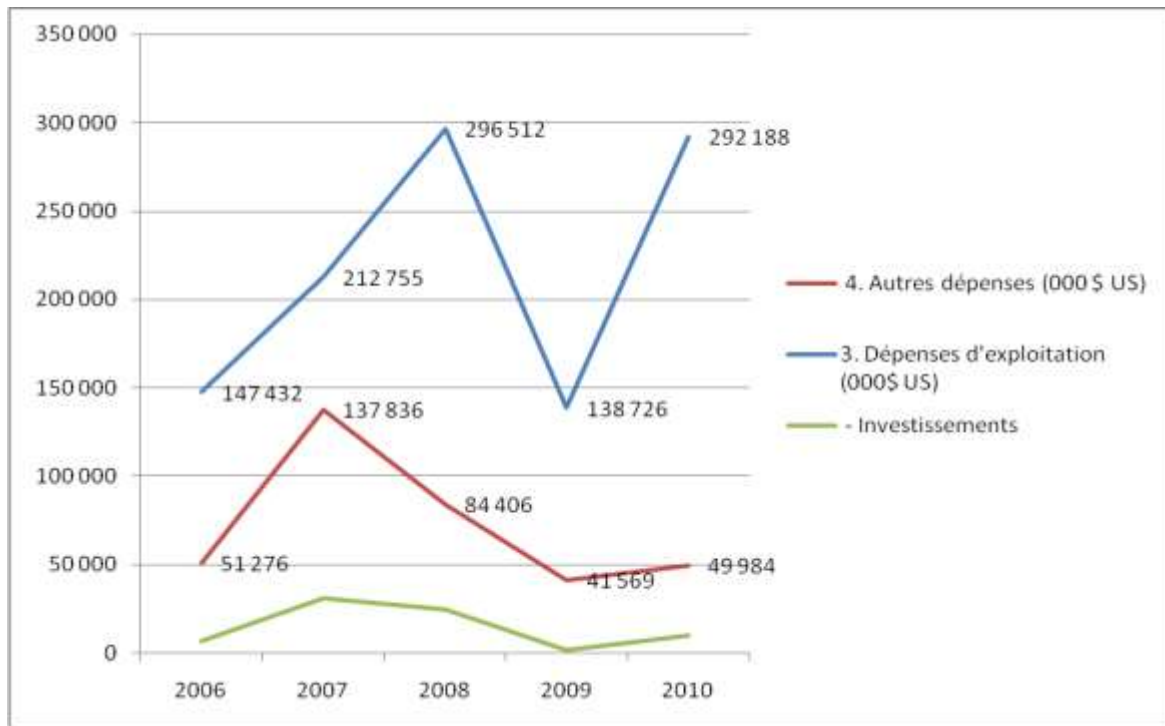
c) Les décaissements :

- les dépenses de production ont augmenté de 44,82% en 2007, de 120,88% en 2008 et de 0,86% en 2010 par contre elles ont baissé de 48,67% en 2009 ;
- les charges du personnel ont accru de 31,59% en 2007, de 45,49% en 2008, de 21,76% en 2009 et 58,84% en 2010 ;
- les frais financiers ont également de 44,33% en 2007, de 301,34% en 2008, de 456,98% en 2009 et de 416,18% en 2010 ;
- les frais de fonctionnement ont aussi accru de 18,18%, de 144,80%, de 76,46% en 2009 et 130,40% en 2010 ;
- les dépenses de la fiscalité ont pareillement augmenté de 4,41% en 2007, 94,74% en 2008, de 26,11% en 2009 et 1.427,19%.

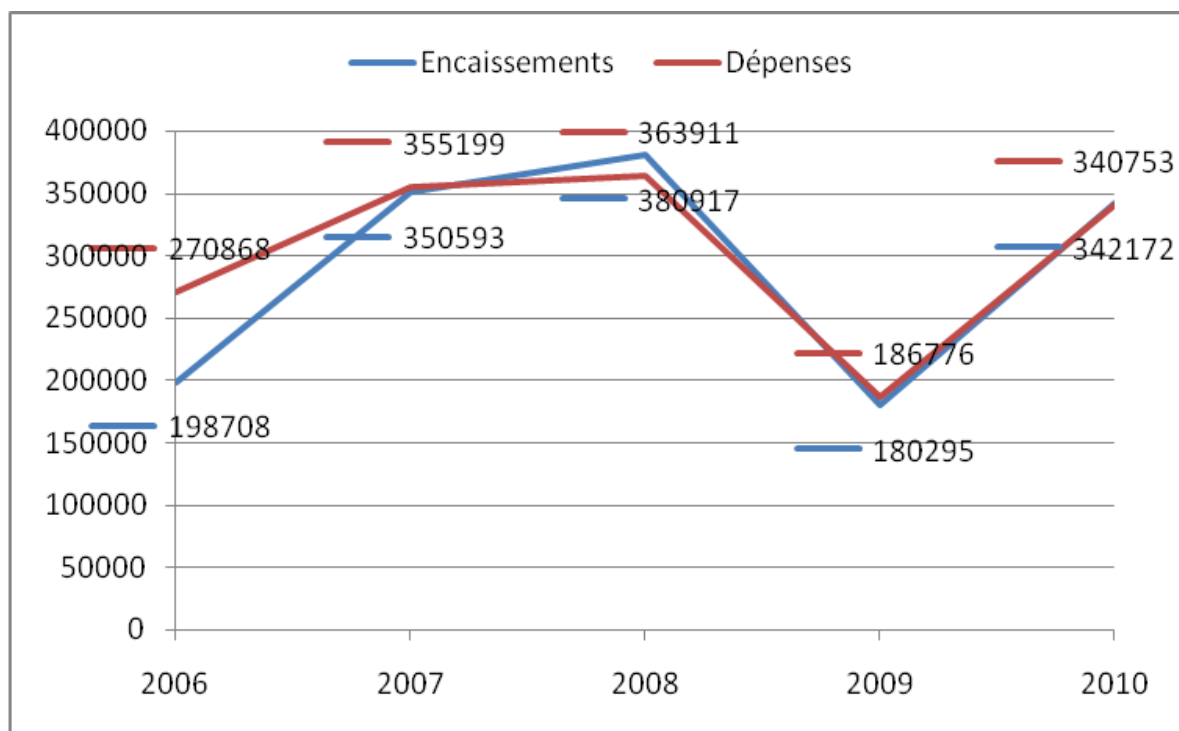
d) les autres dépenses :

- de remboursement emprunt ont augmenté de 488,98% en 2007 et baissé de 95,64% et 85,31% respectivement en 2010 ;
- de remboursement crédit bancaire ont baissé de 5,18% en 2007 pour être réduit à partir de 2008 ;
- d'investissements ont accru de 383,26% en 2007, de 285,81% en 2008 et 53,43% en 2010 par contre, elles ont baissé de 24,49% en 2009 ;
- des échus fournisseurs et tiers ont accru de 19,95% en 2007, 80,74% en 2009 et 17,73% en 2010

Graphique : Evolution des dépenses de 2006 à 2010



Graphique : Evolution comparée des recettes et dépenses de 2006 à 2010



b. La Société Commerciale des Transports et des Ports « SCTP »

La Société Commerciale des Transports et des Ports « SCTP », anciennement dénommée Office National des Transports (ONATRA) est une entreprise multimodale de transport à caractère industriel et commercial dotée de la personnalité juridique. Elle a été fondée en 1971, sur les cendres de l'Office des Transports Coloniaux (OTRACO) créé en 1935.

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

La SCTP exploite les modes des transports et les ports secs suivants :

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

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

b. 1. Résultats obtenus en période de mission de stabilisation

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

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 ;

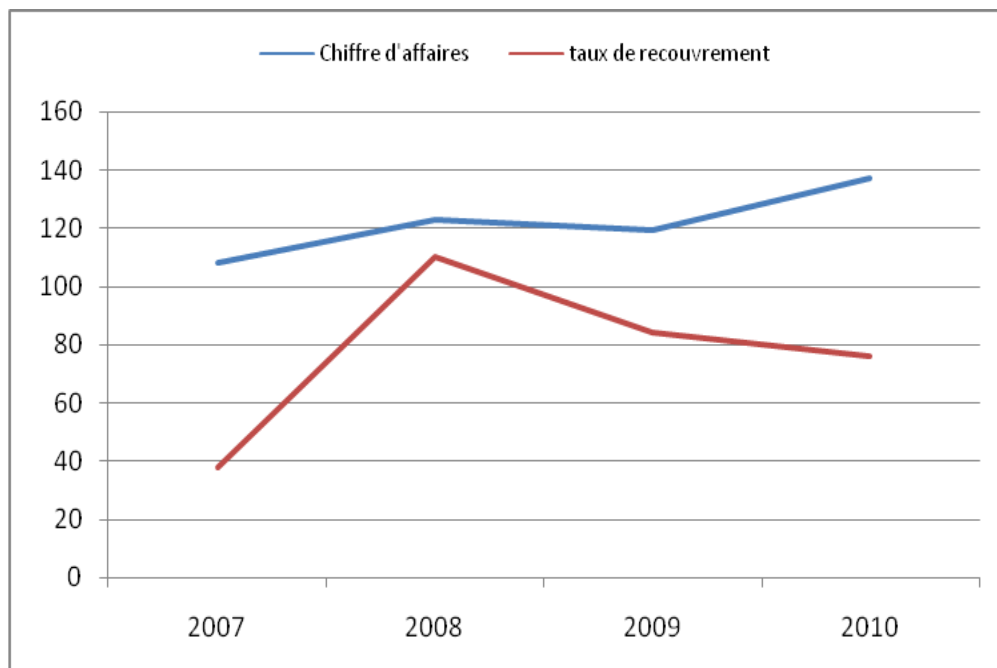
- l'introduction des meilleures pratiques internationales dans la gestion (audit financier des comptes par des cabinets internationaux, informatisation de l'entreprise, ...)

Les indicateurs repris dans le tableau ci-dessous, donnent un aperçu de la situation.

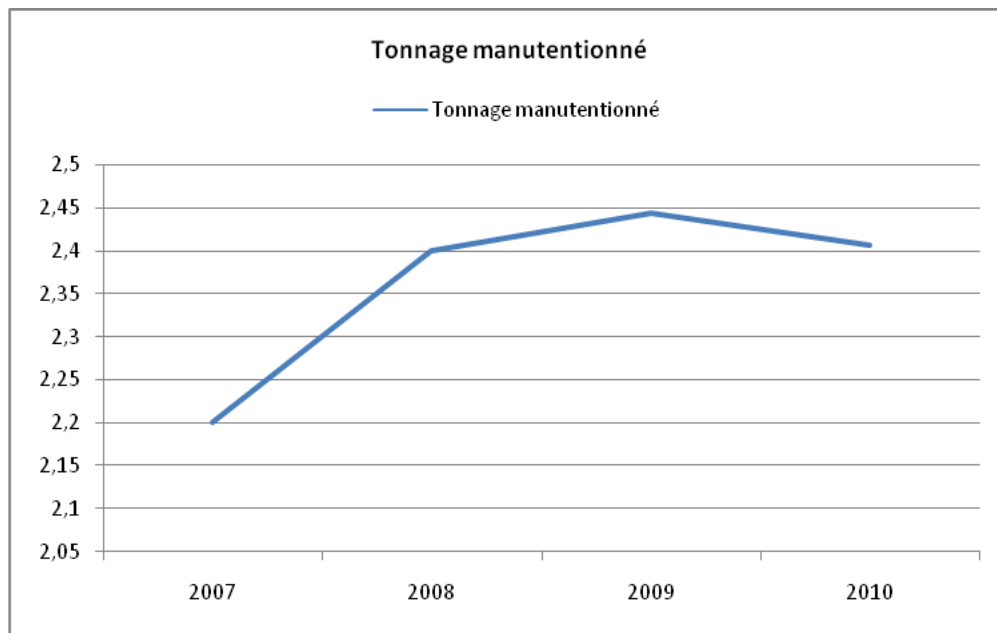
Tableau : Résultats obtenus à la SCTP de 2007 à 2010

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

Graphique : Evolution du chiffre d'affaires et du taux de recouvrement à la SCTP de 2007 à 2010



Graphique : Evolution du tonnage manutentionné aux ports maritimes de la SCTP de 2007 à 2010



b.2. Perspectives

Au cours de cette année 2010, une note stratégique sur la restructuration de l'ONATRA a été élaborée par le COPIREP à l'intention du Gouvernement.

Outre les diagnostics organisationnel, technique et financier traduits par des ratios reflétant l'image globalement négative de l'entreprise, la note a proposé au Gouvernement quatre options de restructuration, à savoir :

- une société unique, restructurée de l'intérieur ;
- démembrement de l'entreprise par activité opérationnelle
- démembrement de l'entreprise par nature d'activité
- transformation de l'entreprise en société de patrimoine et mise en place des Partenariats Public Privé PPP pour les activités opérationnelles.

Le Gouvernement a opté pour la dernière option. Ainsi l'ONATRA, devenue SCTP, deviendra une société de patrimoine.

c. La Régie des Voies Aériennes « RVA »

c.1. Rappel des résultats obtenus en période de mission de stabilisation

La Régie des Voies Aériennes (RVA), est une entreprise à caractère technique et commercial, créée en 1972 et dotée de la personnalité juridique. Elle est transformée en SARL le 29 décembre 2010.

La RVA a pour mission de gérer et d'exploiter commercialement 52 aéroports et aérodromes (5 aéroports internationaux, 15 aéroports nationaux et 32 aérodromes) ainsi que le système de navigation aérienne comprenant le personnel, l'équipement et les services de contrôle aérien sur tout le territoire de la République.

De manière spécifique, la RVA a pour mission de :

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

La mission d'assistance technique à la gestion de la RVA s'est déroulée du 14 octobre 2008 au 21 décembre 2010.

L'exécution de la mission de stabilisation a de la RVA a produit principalement les résultats suivants :

Sur le plan opérationnel

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

Sur le plan des ressources humaines

- poursuite du plan de rationalisation des personnels consécutif à l'audit du personnel réalisé en interne avec l'approbation des syndicats. La poursuite des audits des

contrats a permis d'une part meilleure réaffectation du personnel, et d'autre part l'embauche des catégories de personnels manquants : (Contrôleurs aériens, et autres corps de métier).

Sur le plan de la modernisation des infrastructures

- démarrage de travaux de modernisation importants aux aéroports de Ndjili, Muanda, Lubumbashi, Kisangani, Kalemie, et définition d'un programme d'investissements indispensables ;
- acquisition de camions anti-incendie pour les aéroports de Kinshasa-Ndjili, Lubumbashi, Kisangani et Mbujimayi.

Sur le plan financier

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

c.2. Perspectives

La stratégie de restructuration de la RVA a déjà été adoptée par le Gouvernement en 2007. Elle prévoit la séparation des activités de la navigation aérienne de celles de la gestion aéroportuaire. En ce qui concerne la gestion aéroportuaire, il est prévu la mise en place des Partenariats Public Privés, en tenant compte bien entendu de l'importance des aéroports.

Une première expérience est envisagée pour l'aérogare de l'aéroport de Ndjili où un appel d'offres sera bientôt lancé pour recruter une firme chargée de l'opération « BOT »

En même temps, des études sont en cours pour mettre en œuvre le schéma de restructuration sus évoqué.

d. La Société Nationale des Chemins de fer du Congo « SNCC »

d.1. Rappel des résultats obtenus en période de mission de stabilisation

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

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

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

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

La mission de stabilisation à la SNCC s'est déroulée à partir du 12 mai 2008 et s'est poursuivie en 2010.

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 ;
- Dans le cadre du PTM, et compte tenu des délais de mise en vigueur de ce projet, obtention en octobre 2010 auprès d'une banque locale d'un crédit relais de USD 10 millions adossé sur la partie du don de la Banque Mondiale alloué au remboursement des dépenses d'exploitation opérationnelles. Cette anticipation de décaissements, a permis à la SNCC de procéder en extrême urgence à l'acquisition 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 a été signé le 26 mai 2009 entre la SNCC et la Délégation Syndicale pour convenir des modalités de mise à la retraite des

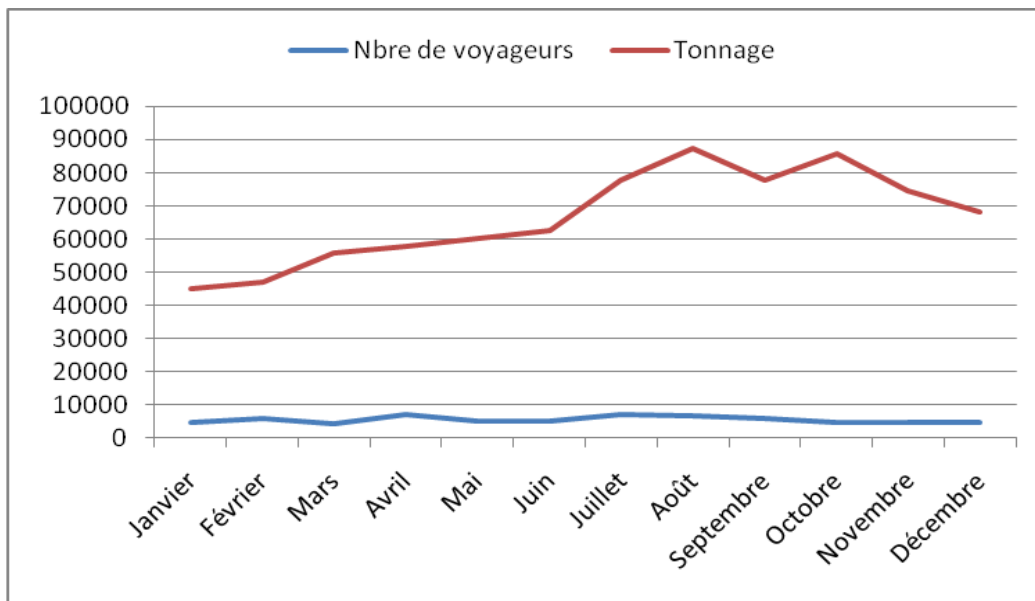
personnels en ayant atteint l'âge légal, grâce à un financement assuré par la Banque mondiale à hauteur de USD 20 millions ;

- reconstitution des stocks stratégiques de médicaments.

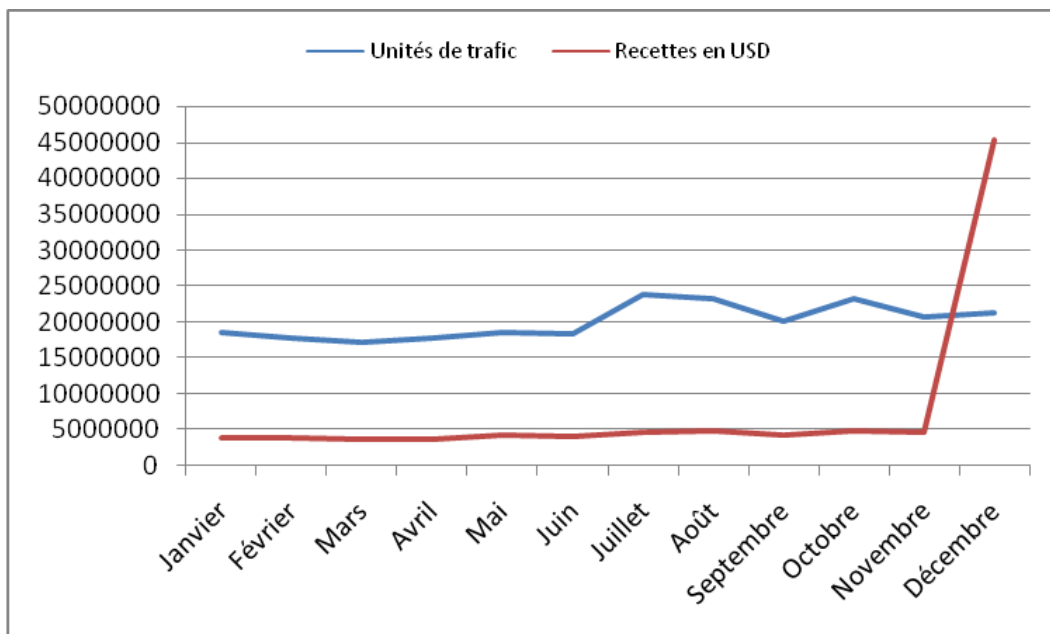
Tableau : Résultats obtenus à la SNCC en 2010

<i>Mois</i>	<i>Nbre de voyageurs</i>	<i>Tonnage</i>	<i>Unités de trafic</i>	<i>Recettes en USD</i>
Janvier	4883	45173	18495010	3931557
Février	5902	46990	17791664	3872099
Mars	4470	55887	17196500	3754944
Avril	6913	57988	17827469	3832847
Mai	5254	60217	18482083	4316101
Juin	5330	62821	18293209	4059561
Juillet	6849	77969	23903625	4730588
Août	6572	87346	23247541	4857650
Septembre	5929	77903	20135220	4350501
Octobre	4886	85697	23403862	4948505
Novembre	4764	74809	20806753	4694043
Décembre	4687	68373	21350706	45369595
TOTAL	99439	801174	240938642	51884992
Moyenne	5537	66765	20078220	4323749

Graphique : Evolution du nombre de voyageurs et du tonnage transportés à la SNCC en 2010



Graphique : Evolution des unités de trafic et des recettes de la SNCC en 2010



d.2. Perspectives

Les perspectives d'avenir de la SNCC suscitent de l'espoir au regard du dispositif stratégique mis en œuvre dans le cadre de l'assistance technique à la stabilisation de cette société ; Il s'agit notamment de :

- la mise en œuvre du plan social de la SNCC qui permettra la sortie en retraite digne de 2800 agents, ce qui va ouvrir la voie au rajeunissement du personnel et à la normalisation des sorties en retraite.

- La mise en œuvre du Projet de Transport Multimodal qui prévoit un financement important de 218 Millions de dollars américains à titre de don de l'IDA. Ce financement permettra l'acquisition d'importants équipements ferroviaires, la réhabilitation des infrastructures, ainsi que la normalisation des opérations de transport.
- La poursuite de la mission de l'Opérateur Vecturis qui pourra ainsi progressivement ramener ce géant des transports terrestres qu'est la SNCC à réaliser la mission de désenclavement de la partie orientale et australe de la RDC.

3.3.4. Difficultés dans l'exécution des missions de stabilisation.

Les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre et l'exécution des missions d'assistance technique sont de deux ordres principalement. Il s'agit de :

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

Ces deux principales difficultés sont aggravées par la forte politisation de la gouvernance des entreprises et un syndicalisme peu responsable.

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

On constate par ailleurs que là où ces missions d'assistance technique à la gestion ont été soit interrompues, soit sont arrivées à leur terme légal et n'ont pas été reconduites, les tares de gestion du passé ont rapidement refait surface

On a revu des remous sociaux à l'ONATRA et à la RVA liés notamment aux arriérés de paie des salaires. Ce phénomène avait pourtant connu une relative accalmie pendant la période de stabilisation

3.4. Les missions de restructuration des entreprises en cours

3.4.1. Restructuration de la REGIDESO

a. Mise en œuvre du contrat de gestion à la REGIDESO.

Après la décision du Gouvernement autorisant la mise en œuvre d'un contrat de gestion à la REGIDESO, le COPIREP lancé le processus de sélection de l'opérateur privé titulaire de ce contrat en transmettant, au mois de février 2010, le dossier d'appel d'offres complet aux deux candidats pré qualifiés, en l'occurrence l'Office National de l'Eau Potable du Maroc et VEOLIA Eau de la France.

Suivant le calendrier initial, la remise et l'ouverture des offres techniques et financières des candidats pré qualifiés était prévue pour le 30 avril 2010. A la demande de ces derniers, cette date a été reportée au 28 mai 2010.

Par la suite, l'ONEP a informé le COPIREP de son retrait du processus suite à la mise en œuvre d'un projet stratégique le regroupant en une seule entité avec l'Office National de l'Electricité (ONE). Le processus de recrutement de l'opérateur privé s'était donc poursuivi avec le seul candidat restant en lice, à savoir VEOLIA Eau.

Avec l'accord de ce dernier, le COPIREP a organisé une conférence préalable sur le dossier d'appel d'offres du contrat de gestion les 12 et 13 mai 2010. Au cours de cette conférence, VEOLIA Eau a indiqué qu'il ne souhaitait pas répondre au dossier d'appel d'offres lancé par le COPIREP suivant les conditions du marché.

Conformément à sa position, à la date prévue pour la remise des offres techniques et financières, soit le 28 mai 2010, Veolia Eau n'a pas répondu à l'appel d'offres lancé par le COPIREP lequel a donc pris acte de son retrait du processus et en a tenu informé le Gouvernement par le canal du Ministère du Portefeuille. Ce dernier a instruit le COPIREP de relancer le processus.

Avec le concours d'un consultant spécialisé, le COPIREP a relancé le processus de sélection d'un opérateur privé pour la mise en œuvre d'un contrat de gestion à la REGIDESO. A cet effet, une note d'information sur la situation actuelle de la REGIDESO et un questionnaire ont été transmis aux opérateurs cibles pour évaluer leur intérêt sur le projet et recueillir leurs avis et suggestions sur les modalités de mise en œuvre du contrat de gestion envisagé.

Les résultats de cette consultation indiquent que les opérateurs privés ne sont pas intéressés par un contrat de gestion qui couvre l'ensemble du périmètre de la REGIDESO. Sur 30 opérateurs consultés, seuls deux ont manifesté un intérêt limité pour le projet avec des réserves quant à la taille du périmètre et aux moyens à mettre en œuvre.

La réponse négative du marché à un projet de contrat de gestion unique pour l'ensemble du périmètre implique dès lors de concevoir et de mettre en œuvre une nouvelle stratégie pour assurer le redressement de la REGIDESO. La question est inscrite dans le plan d'action du COPIREP pour l'exercice 2011.

3.4.2. Restructuration de la SNEL

a. Mise en œuvre du contrat de gestion.

Dans la perspective de la mise en œuvre d'un contrat de gestion à la SNEL, le COPIREP a organisé à Paris, du 29 mars au 4 avril 2010, une mission de consultation auprès des opérateurs internationaux du secteur de l'électricité.

Cette consultation, organisée sous la forme d'une Table-Ronde, avait pour objet d'apporter aux opérateurs privés internationaux l'information sur les réformes en cours dans le secteur du Portefeuille de l'Etat ainsi que celui du secteur de l'électricité en RDC, de susciter leur intérêt pour ces réformes et leur présenter la démarche et les objectifs poursuivis par le Gouvernement à travers le partenariat public – privé proposé sous la forme d'un contrat de gestion à la SNEL.

En plus de sa nature informative, la mission avait également pour objet d'initier un dialogue constructif avec les opérateurs du secteur, de recueillir leurs avis et observations sur le projet de cahier de charges du contrat de gestion de la SNEL afin d'apporter les améliorations nécessaires sur le projet en vue d'augmenter ses chances de réussite.

La délégation congolaise à Paris était constituée des représentants des Ministères du Plan, du Portefeuille, de l'Energie, de la SNEL, du COPIREP et du consultant SOFRECO. Le Chef de Projet PMEDE a également pris part à cette consultation pour le compte de la Banque Mondiale.

Du côté des opérateurs internationaux du secteur de l'électricité, il a été noté la présence à cette Table-ronde des entreprises ci-après :

- 1) AES APCO, filiale du groupe américain AES Corporation ;
- 2) STEG International, filiale de la société tunisienne STEG ;
- 3) ERDF-I, filiale du groupe français EDF ;
- 4) ENEL, entreprise italienne d'électricité et opérateur majeur du secteur en Italie ;
- 5) VEOLIA Eau, entreprise française opérant dans le secteur de l'eau et de l'électricité ;
- 6) COYNE & BELLIER, du groupe Tractebel filiale du Groupe français GDF-SUEZ ;
- 7) General Electric, entreprise canadienne de production d'équipements électriques.

Les observations formulées par les opérateurs ont permis d'apporter des améliorations au contenu du cahier de charges et du dossier d'appel d'offres du contrat de gestion de la SNEL.

Sur la base de tous les travaux réalisés, le lancement du dossier de pré qualification auprès des opérateurs intéressés était prévu pour la seconde quinzaine du mois de mai 2010. A cet effet, après la validation du cahier de charges révisé, le COPIREP a saisi le Gouvernement

depuis le mois de mai 2010 en vue de solliciter sa décision formelle de mise en œuvre d'un contrat de gestion à la SNEL.

Cette décision est la condition préalable au lancement du processus de recrutement de l'opérateur privé titulaire dudit contrat. Jusqu'à la fin de l'exercice 2010, le Gouvernement n'avait pas encore pris la décision formelle d'autoriser la mise en œuvre d'un contrat de gestion à la SNEL.

b. Mise en œuvre d'autres activités liées à la réforme de la SNEL.

Pour répondre aux exigences liées à la suppression du comité de gestion et aux nouvelles responsabilités confiées à l'Administrateur Directeur Général de la SNEL dans le cadre du Décret n° 09/11 du 24 avril 2009 portant mesures transitoires relatives à la transformation des entreprises publiques, il a été décidé de mettre à sa disposition une équipe de trois consultants spécialisés pour renforcer les capacités de gestion.

Les domaines ciblés pour cette assistance technique à la Direction générale de la SNEL sont :

- 1) La mise en place d'un système intégré d'informations comptables et financières permettant de fiabiliser les états financiers de l'entreprise et de suivre sa situation financière ;
- 2) la gestion de la facturation et du recouvrement ;
- 3) la gestion des approvisionnements et le contrôle des stocks.

Le COPIREP a participé de manière active au processus de recrutement de ces consultants lequel est piloté par le BCECO.

3.4.3. Autres interventions du COPIREP dans le Portefeuille de l'Etat

a. La Minière de Bakwanga « MIBA »

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

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

L'objectif visé par ce plan est de sécuriser les actifs miniers et industriels de la MIBA pendant que le processus de certification des réserves sera mis en œuvre pour permettre à la MIBA de négocier avantageusement, soit des financements, soit des partenariats profitables.

A cet effet, un Appel d'offre pour la certification des réserves de diamants du Massif de la MIBA a été lancé et un consultant a été sélectionné.

Pour garantir la bonne application de ce plan, deux experts internationaux ont été recrutés aux postes d'Administrateur Directeur Délégué et de l'Administrateur Directeur Financier, sur instruction du Gouvernement.

b. La Société Commerciale des Postes et Télécommunications

Dans l'objectif de proposer au Gouvernement les options stratégiques de restructuration de la Société Commerciale des Postes et Télécommunications (SCPT), le COPIREP, en respectant sa démarche dans le cadre de la réforme des entreprises du portefeuille de l'Etat, a posé le diagnostic de cette société tant sur le plan organisationnel, technique, opérationnel que financier. Ceci a permis de dresser une matrice qui identifie les forces, les opportunités, les faiblesses ainsi que les menaces.

Le diagnostic posé sur la Société Commerciale des postes et des Télécommunications a conduit au constat suivant :

e) 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 ;
- Les charges du personnel représentent plus de 1000% du chiffre d'affaires

f) 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 des réseaux national par le moyen de la fibre optique et métropolitain.

g) 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 ajouté pour l'entreprise.

h) Au plan financier

- Le diagnostic indique que l'OCPT est une entreprise déficitaire, surendettée et en cessation de paiement ;
- Les revenus générés par son activité sont très faibles et ne lui permettent pas de remplacer son outil de production obsolète. L'entreprise ne survit à grande peine que par les 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.

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

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

Au 310 décembre 2010, cette ébauche stratégique n'est pas encore soumise à la sanction du Gouvernement.

3.5. Les opérations de désengagement de l'Etat

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

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

Pour rappel, Le désengagement est un cas particulier mis en œuvre lorsque toutes les solutions de redressement d'une entreprise sont épuisées. Il obéit à des règles strictes édictées par le législateur, et ne concerne que les entreprises publiques qui sont transformées en sociétés commerciales et cela au cas par cas, lorsque les circonstances l'exigent.

3.5.1. Hôtel Karavia

Conformément à la décision du Conseil des Ministres du 08 février 2008, le Gouvernement de la République, a approuvé la sélection par appel d'offre international du Groupe LONRHO AFRICA, firme spécialisée dans l'hôtellerie, pour la conclusion d'un contrat de B.O.T. pour la réhabilitation et la gestion de l'Hôtel KARAVIA.

Il s'agit de la première opération de désengagement initié et conclu par le COPIREP.

Aux termes de ce contrat, l'Hôtel KARAVIA reste la propriété de l'Etat congolais, mais il est réhabilité et géré pour le compte de l'Etat avec l'apport de capitaux privés du Groupe Lonrho.

Avec le concours des experts du Conseil Permanent de la Comptabilité au Congo (CPCC), le COPIREP a procédé aux travaux d'inventaire physique pour évaluer les investissements réalisés par le Groupe Lonrho.

Il convient de noter que lors de sa réunion ordinaire du vendredi 17 décembre 2010, le Conseil des Ministres a décidé de la prise en charge par le Trésor de la somme de 1 million USD pour le paiement des décomptes finals des ex agents de l'Hôtel KARAVIA.

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

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

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

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

- S'assurer de la régularité, au point de vue juridique, de la constitution de la nouvelle société Sakima ;
- Procéder à un inventaire de ses actifs miniers et industriels ;
- Entamer le processus de recherche d'un partenaire privé qui pourrait être associé à la reprise des activités de cette société ;

- Etudier les voies et moyens de résolution du litige social qui oppose les anciens travailleurs de la Sominki avec l'ancien partenaire privé Banro.

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

3.6. Les aspects sociaux de la restructuration des entreprises du Portefeuille de l'Etat.

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

Pour rappel, le Gouvernement de la république a opté pour le principe du désengagement de l'Etat de certaines des sociétés composant son portefeuille et de revoir les modalités de son intervention dans le secteur productif dans son ensemble, et d'ouvrir au secteur privé des champs d'activités autrefois gelés par des monopoles d'Etat.

Cependant, aucun partenaire privé ne pourrait s'intéresser à ces sociétés dans la configuration actuelle de leurs charges d'exploitation qui, dans la plupart des cas, réserve près de 40% du chiffre d'affaires au paiement des rémunérations et autres charges sociales.

Le traitement du passif social et des indemnités importantes dues au personnel, notamment les retraités des entreprises publiques, ainsi que la prise en compte de la contrainte de réduction des charges du personnel par les voies d'un mécanisme consensuel avec les différentes parties prenantes, constituent des axes prioritaires dans le cadre du processus de restructuration des entreprises du portefeuille de l'Etat.

En 2010, l'action du COPIREP dans ce domaine a consisté en :

- l'appui à la création d'une cellule de pilotage de la dimension sociale de la réforme des entreprises du Portefeuille de l'Etat ;
- l'appui à la mise en œuvre d'un plan social à la REGIDESO dans la perspective d'un contrat de gestion ;
- l'assistance à la négociation et la mise en place d'un plan social à la SNCC ;
- l'appui à la réforme de l'Institut National de Sécurité Sociale (INSS).

3.6.1. Appui à la création d'une cellule de pilotage de la dimension sociale de la réforme.

Cet appui a consisté à établir sous la tutelle du Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Prévoyance Sociale, et en concertation avec le COPIREP, une cellule de pilotage de la dimension sociale de la réforme des Entreprises Publiques. Dans ce cadre, on peut noter les actions suivantes :

- la création par le Vice-Premier Ministre de l'Emploi, du Travail et de la Prévoyance Sociale par Arrêté Ministériel n° 008/CAB/PVPM/ETPS/2010 du 05/06/2010 de la Commission préparatoire chargée de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un pilotage transversal des dimensions sociales de la réforme des Entreprises publiques.
Cette commission comprend 2 experts du Gouvernement, 4 experts du Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Prévoyance Sociale, 2 experts de l'INSS, 2 experts du COPIREP, 2 experts de l'ANEP, 2 experts représentant les syndicats, 2 experts de la Banque mondiale, 1 expert indépendant ;
- La proposition de définition de la structure organique de la cellule de pilotage, ainsi que du profil des animateurs.

3.6.2. Appui à la mise en œuvre d'un plan d'optimisation du personnel à la REGIDESO

Le processus de mise en œuvre du plan d'optimisation du personnel de la REGIDESO a démarré avec la signature d'un protocole d'accord entre l'employeur et les syndicats en date du 26 janvier 2009. Ce protocole d'accord a été entériné par le Conseil d'Administration de la REGIDESO et validé par le Gouvernement au cours de l'exercice 2010.

Conformément à ce protocole d'accord, 524 agents ont adhéré au plan social. Une enveloppe de 11.760.000 USD provenant du Projet d'Alimentation du Milieu Urbain en Eau Potable (PEMU) financé par la Banque Mondiale a été mise à la disposition de la Trust Merchant Bank pour le paiement des décomptes finals aux agents REGIDESO qui ont adhéré au plan social.

Les opérations de paiement des décomptes finals ont été exécutées le samedi 13 et le dimanche 14 novembre 2010 et dans la semaine du 15 au 20 novembre 2010. Sur les 524 agents qui ont adhéré au plan social, 446 ont effectivement été payés pour un montant total de 9.753.836,83 USD.

Pour l'exécution des paiements, la TMB a mis en place 18 antennes de paiement ainsi réparties :

- Kinshasa : 1 avec un effectif de 108 agents payés et 45 non payés ;
- Bas-Congo : 2 (Matadi et Boma) avec un effectif de 27 agents payés et 5 non payés ;
- Province Orientale : 1(Kisangani) avec un effectif de 33 agents payés et 1 non payé ;
- Bandundu : 2 (Bandundu/ville et Kikwit) avec un effectif de 27 agents payés et 2 non payés ;
- Equateur : 2 : (Gbadolite et Mbandaka) avec un effectif de 28 agents payés et 1 non payé ;
- Kasai-Oriental : 1 (Mbuji-Mayi) avec un effectif de 59 agents payés et 2 non payés ;

- Kasai-Occidental : 1 (Kananga) avec un effectif de 56 agents payés et 2 non payés ;
- Katanga : 4 (Likasi, Kalemie, Kolwezi, Lubumbashi) avec un effectif de 65 agents payés et 5 non payés ;
- Maniema : 1 (Kindu) avec un effectif de 6 agents payés ;
- Nord-Kivu : 2 (Beni et Goma) avec un effectif de 12 agents payés et 11 non payés ;
- Sud-Kivu : 1 (Bukavu) avec un effectif de 24 agents payés et 2 non payés.

L'ensemble des agents partis de la REGIDESO représente 9,6% de l'effectif total de l'entreprise. En termes d'impact sur la masse salariale, les départs enregistrés pourraient induire des économies de salaires estimées à 2,3 milliards FC par an équivalent à 6,7% de la masse salariale de 2009. Pour renforcer l'impact sur les charges d'exploitation de la REGIDESO, une nouvelle opération départs volontaires est inscrite à l'agenda du COPIREP pour l'exercice 2011.

Il faut noter que dans le cadre de la composante réinsertion, l'INPP (maître d'ouvrage délégué), appuyé par le consultant CORE ADVICE a été chargée de conduire cette mission.

Situation des départs	Nombre	%
Candidats au départ – Décomptes calculés et audités	524	11,2 % de l'effectif
Candidats payés par TMB les 13 et 14 novembre 2010	443	9,5 % de l'effectif total REGIDESO 4,1 % de l'effectif de Kinshasa (108 agents) 16,5 % de l'effectif total autres Provinces (335 agents)
Candidats en attente (situation à clarifier)	5	
Candidats décédés (cas à traiter via les héritiers)	5	
Candidats au départ qui se sont désistés	76	14,5 % du total des candidats au départ
Candidats payés ayant confirmé participation au CARP	327	73,8 % du total des agents partis

3.6.3. Assistance à la négociation et la mise en place d'un plan social à la SNCC

Le COPIREP a appuyé la SNCC dans les actions ci-dessous :

- la négociation et à la finalisation du plan social des agents retraités de la SNCC et ceux éligibles à la retraite au 31 mars 2009, entre la Direction Générale de l'entreprise et les partenaires sociaux ;
- l'assistance à la Direction Générale afin de l'aider à préparer la stratégie pour régler les arriérés de salaires des employés de la SNCC et pour financer le plan y relatif.
Le paiement de ces arriérés, pour lesquels tous les calculs préalables ont été effectué, a été reporté à 2011, pour des raisons diverses.

3.6.4. Appui à la réforme de l'Institut National de Sécurité Sociale (INSS)

Dans la perspective de la réforme de l'INSS afin de rendre cette importante institution plus apte à jouer son rôle, le COPIREP a élaboré les termes de référence de cette action qui comprend :

- l'organisation d'un audit organisationnel et financier
- l'apurement et l'informatisation des fichiers employeurs et employés
- une étude actuarielle
- l'élaboration d'un schéma directeur informatique

3.6.5. Autres activités liées à la dimension sociale de la restructuration de la réforme

En 2010, le COPIREP a également mené les activités suivantes :

- l'analyse, avec l'appui technique d'un consultant spécialisé, du calcul des décomptes des employés des banques publiques liquidées pour cerner, les différences entre les calculs du consultant recruté par le Gouvernement en 2003 et les calculs de l'Inspection Générale du Travail en vue d'un éclaircissement définitif de cette question ;
- l'étude de mécanismes utiles pour faciliter l'accès des anciens employés de la GECAMINES, des Banques publiques liquidées et de la SCPT (ex OCPT), à leur retraite INSS.
 - o Mission en cours pour la GECAMINES ;
 - o Recrutement d'un consultant la SCPT ;
 - o Recrutement d'un consultant les Banques publiques liquidées.

La mise en place de mécanismes pour s'assurer que les « partants volontaires » de la GECAMINES et les membres de leurs familles bénéficient d'un accès gratuit aux hôpitaux et écoles de la GECAMINES jusqu'en décembre 2012 :

- Enquête d'identification des partants volontaires et des membres de leurs familles : septembre-novembre 2010
- Acceptation par la Banque mondiale de financement pour \$ 4 millions les opérations, à raison de \$ 2 millions pour chaque protocole, hormis la prise en charge des médicaments
- Signature du protocole d'accord sur l'accès gratuit aux écoles GECAMINES : paiement des primes de soutien aux enseignements
- Protocole d'accord sur l'accès gratuit aux hôpitaux : en attente

Section 4 : Activités de Suivi-Evaluation de la réforme des entreprises du Portefeuille de l'Etat.

Le suivi de l'exécution du Projet a permis de rendre compte des résultats obtenus à ce jour dans le cadre du processus de la réforme des entreprises du portefeuille de l'Etat, pilotée par le COPIREP.

De manière générale, le schéma de la réforme des entreprises est constitué de trois grands niveaux d'exécution (la transformation juridique, la transformation économique et la restructuration des entreprises) comprenant chacun différentes étapes du processus :

1. Transformation juridique :
 - a. Adaptation des textes des projets de statuts ;
 - b. Adoption desdits textes ;
 - c. Fixation des capitaux minima provisoires ;
 - d. Publication des statuts des nouvelles sociétés commerciales au journal Officiel

2. Transformation économique :
 - a. Inventaire des patrimoines des sociétés ;
 - b. Due diligences ;
 - c. Elaboration de la matrice des dettes et créances croisées entre entreprises transformées ;
 - d. Arbitrage des dettes et créances croisées ;
 - e. Traitement de la question de passif non assurable ;
 - f. Décision gouvernementale sur la question de dettes des entreprises transformées

3. Restructuration :
 - a. Diagnostic ;
 - b. Définition des stratégies ;
 - c. Adoption de la stratégie ;
 - d. Stabilisation des activités ;
 - e. Etudes de faisabilité des PPP
 - f. Réalisation des PPP

La réalisation des étapes du processus de réforme n'est pas faite de manière séquentielle dans la mesure où les activités peuvent être menées concomitamment dans l'un ou l'autre niveau d'exécution.

Hormis le fait que la transformation juridique a concerné toutes les entreprises selon l'esprit de la loi y relative, les efforts fournis dans le cadre de la réforme se sont concentrés plus sur

la conduite de la réforme des entreprises dites structurantes du fait de leur appartenance aux secteurs ayant un effet d'entraînement sur toute l'économie.

Au 31 décembre 2010, le Journal officiel a publié les statuts des nouvelles sociétés commerciales, ayant toutes un capital minimum fixé provisoirement en attendant la réalisation de l'inventaire exhaustif et l'évaluation du patrimoine des dites sociétés. Ceci marque l'achèvement de la transformation juridique.

L'inventaire exhaustif du patrimoine est en cours de réalisation, particulièrement pour les entreprises structurantes où il est dans un stade avancé. L'objectif est de pouvoir fixer la valeur des sociétés dans le bilan d'ouverture.

Des cabinets de calibre international ont été recrutés dans le but d'accompagner les entreprises dans leur transformation. Ils ont pour mission de réaliser des due diligences juridiques et financières aux fins de disposer du maximum d'informations sur les sociétés transformées.

Les déclarations des créances et dettes des entreprises les unes sur les autres ont permis l'élaboration de la matrice des dettes et créances croisées. Ainsi, une Commission ad hoc mise en place par le Gouvernement a procédé à un premier arbitrage entre entreprises.

La question de l'assainissement des passifs des entreprises transformées reste suspendue à une décision du Gouvernement après accomplissement de l'arbitrage et traitement du problème lié à la prise en charge du passif non assurable de ces sociétés.

La stratégie de restructuration d'une société est définie au cas par cas après la pose du diagnostic tant sur le plan organisationnel, technique, opérationnel que financier qui permet de déterminer les forces, les opportunités, les faiblesses ainsi que les menaces de ladite société. Le diagnostic a été posé pour toutes les entreprises structurantes, et pour certaines des options stratégiques de restructuration ont été définies et présentées au Gouvernement pour adoption.

Chapitre III

La gestion du COPIREP

Section. 1 : La communication

En 2010, la politique de communication du COPIREP s'est décliné comme outil d'une part de mise en place d'un cadre de vulgarisation des avancées de la réforme, et d'autre part de concertation et d'échanges autour des questions techniques entravant le processus de transformation des entreprises publiques en société commerciales.

Dans cette optique, la communication du COPIREP s'est véritablement muée en activité opérationnelle du projet.

La stratégie observée a privilégié la communication interpersonnelle, par le biais de l'organisation d'ateliers et séminaires avec pour cibles :

- les pouvoirs publics, essentiellement le parlement avec pour objectif de rassurer sur le respect des prescrits légaux et de renseigner sur l'état d'avancement de la réforme et des écueils susceptibles d'être surmonter avec son concours ;
- les managements d'entreprises en vue de les alerter sur les actes de gestions indispensables à l'achèvement du processus de transformation, et qui sont de leur responsabilité, et le cas échéant convenir de méthodologies à même de les faciliter ;
- les syndicats d'entreprise avec pour objectif de rassurer sur la prise en compte des questions relatives à la sauvegarde des intérêts des travailleurs dans la résolution du passif social ;
- la presse, généralement septique quant à l'aboutissement du processus de transformation dans les délais légaux, et à travers elle, l'opinion publique.

1.1. Vulgarisation des avancées de la réforme

1.1.1. Inauguration de l'Hôtel KARAVIA

Inauguré officiellement par le Chef de l'Etat le 15 juin 2010, l'Hôtel est véritablement la première opération de désengagement de l'Etat réalisée par le COPIREP.

Pour marquer cet événement, le COPIREP a réalisé une grosse opération de communication en obtenant l'inauguration de ce complexe par le Chef de l'Etat, en présence de plusieurs membres du Gouvernement et des parlementaires pris en charge depuis Kinshasa, ainsi que de notabilités de la province.

Cette stratégie de communication a certainement contribué à la promotion de l'hôtel, qui depuis son inauguration, a déjà réussi à délocaliser vers la ville de Lubumbashi, plusieurs conférences internationales. L'hôtel Karavia, désormais classifié « 5 étoiles », compte 200 chambres dont plusieurs suites luxueuses.

1.1.2. Poursuite de la vulgarisation du nouveau cadre juridique des entreprises publiques

La vulgarisation du nouveau cadre juridique s'est poursuivie dans les provinces du Bandundu, de l'Equateur et du Maniema.

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

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

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

Pour mémoire, en 2009, ces campagnes de vulgarisation s'étaient déroulées successivement à Kinshasa, Lubumbashi, Matadi, Kananga, et Kisangani.

1.1.3. Séminaire de sensibilisation des parlementaires au processus de réforme des Entreprises Publiques

Avec l'appui du Ministère des Relations avec le Parlement, le COPIREP a organisé au mois d'août 2010, une journée d'information sur l'avancement du processus de réforme des entreprises publiques avec les membres du Parlement, avec la participation du Ministère du portefeuille.

Cette journée d'échanges a été l'occasion pour le COPIREP d'évoquer les membres du Parlement, les différentes entraves à la poursuite du processus, et de solliciter l'implication de l'organe législatif.

1.1.4. Séminaires dans la perspective de l'adhésion de la RDC à l'OHADA

Il convient de noter qu'en collaboration avec le Ministère de la Justice, le COPIREP a appuyé l'organisation d'une journée d'échanges sur l'application du droit OHADA en RDC, ainsi que la cérémonie de démarrage des activités de la commission OHADA.

1.2. Séminaires et Atelier sur les questions techniques du processus de transformation

Tout au long de l'année 2010, le COPIREP a multiplié les rencontres avec les mandataires de l'Etat à la tête des entreprises en transformation, pour éviter qu'à la date du nouveau délai de transformation fixé par l'exécutif, le processus ne soit pas terminé.

En effet, il est apparu dès le début de l'année, que les opérations techniques nécessaires à la transformation semblaient rencontrer beaucoup de problèmes, certains réels, d'autres tout simplement le fait de la réticence pour certains mandataires à les effectuer.

C'est ainsi que pour prévenir les blocages et minimiser les retards, le COPIREP a organisé à un rythme soutenu, des séminaires d'information, des ateliers, des séances de travail pour décanter les principaux écueils.

Ces écueils tenaient essentiellement aux questions relatives :

- au coût de l'évaluation patrimoniale des entreprises,
- aux méthodes comptables à observer pour la détermination des capitaux sociaux ;
- à la problématique de l'endettement des entreprises en transformation, etc.

On peut citer, parmi les ateliers et séminaires les plus importants,

- l'atelier sur les principes de l'évaluation du patrimoine des entreprises en transformation, en mars 2010, avec le concours du Conseil Permanent de la Comptabilité au Congo ;
- le séminaire sur « le point sur la transformation des entreprises publiques en sociétés commerciales », en juin 2010 ;
- L'atelier sur la problématique des dettes croisées en juin 2010 ;
- l'Atelier de validation des capitaux sociaux minima en septembre 2010,
- l'atelier sur les étapes restantes du processus de transformation, en décembre 2010

1.3. Contact avec les médias

Comme chaque année, la communication sur la réforme a réservé une place importante aux échanges avec la presse tant à Kinshasa qu'à Lubumbashi.

Chaque atelier et séminaire a été notamment l'occasion d'échanges avec les médias. Le COPIREP s'est efforcé de maintenir le contact avec la presse pour expliquer le processus de réforme, et dans bien de cas, corriger des perceptions erronées.

C'est ainsi que des cadres du COPIREP sont intervenus plusieurs fois sur les médias, et la Cellule de communication a prêté son concours dans la préparation de plusieurs émissions radiodiffusées, notamment sur radio Okapi.

Il était en effet primordial que les relais d'opinion que sont les journalistes soient correctement informés pour transmettre un message conforme à la réalité.

La mise à contribution de la presse audiovisuelle s'est donc accrue, sans pour autant restreindre l'utilisation de la presse écrite.

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

1.4. La production des documentaires audiovisuels

La production des documentaires par l'équipe de communication du COPIREP a souffert de la vétusté de son matériel de tournage. Cependant, ce matériel est en voie de renouvellement et la reprise des productions est prévue pour 2011.

Pour mémoire, le COPIREP a déjà produit une douzaine de courts et moyens métrages sur les réformes de entreprises et dispose d'une banque d'images fournie à l'usage des télévisions et radio qui en font la demande.

Ces documentaires sont d'accès public sur le site Internet du COPIREP et des versions sur supports haute définition sont disponibles à la demande.

1.5. Autres activités de communication

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

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

Il convient également de noter que le domaine de la communication, COPIREP a poursuivi son appui à la Cellule d'Exécution du Projet PEMU (CEP-O) en apportant son concours à la

mise en œuvre de son programme de communication intérimaire et à la formation des membres de la structure provisoire de la communication de ce projet.

Section. 2 : La passation des marchés

L'exercice 2010 est marqué par le non aboutissement des négociations relatives au second financement additionnel IDA dans le cadre du projet compétitivité et développement du secteur privé. Cependant, le COPIREP a bénéficié, au second semestre de l'année sous revue, d'une rétrocession, à hauteur de 1.000.000 d'euros, du financement accordé au gouvernement de la RD Congo par l'Agence française de développement « AFD » en sigle. Ces fonds sont destinés à la réalisation d'études préalables aux réformes des entreprises de transport et plus particulièrement celles relatives à la mise en œuvre des partenariats public privé au sein de la société commerciale des transports et ports, ex ONATRA.

Ainsi, au cours de l'exercice 2010, les actions de la Cellule de Passation de Marchés ont consisté en la poursuite des processus d'acquisition des biens, travaux et services programmés dans le projet PCDSP totalement géré par le COPIREP et dans la sélection des consultants pour la mise en œuvre des activités prévues à la composante B.1 et B.2 du PEMU dont la passation des marchés lui est confiée.

Pour rappel, le rôle des services de passation de marchés est d'une part, de s'assurer que les principes de base du processus de passation des marchés publics à savoir : la transparence, l'économie, l'efficacité, la libre concurrence pour tous les soumissionnaires éligibles et l'égalité des chances sont respectés ; et d'autre part, de veiller à ce que les acquisitions des biens, travaux et services se fassent conformément aux prescrits des Accords de financement et dans les délais convenus avec les bailleurs afin d'éviter toute passation de marché non conforme qui conduirait à l'inéligibilité des dépenses ou à des acquisitions hors délai.

Les principales activités de la Cellule de Passation des Marchés en 2010 concernent :

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

- l'assistance aux associations des ex-agents GECAMINES pour la constitution des « Commissions d'adjudication des Marchés » dans le cadre de la mise en œuvre de leurs projets respectifs.

En 2010, la Cellule de Passation des Marchés du COPIREP a traité et finalisé **152** marchés et **25** additifs répartis respectivement comme suit : 147 contrats et 23 avenants sur financement PCDSP et 5 contrats et 2 avenants sur financement PEMU.

2.1. Procédures de passation de marchés.

Les marchés adjugés en 2010 ont été passés conformément aux procédures de l'IDA. Sur les 177 marchés concernés, 140, soit 79% sont le résultat d'appel à concurrence ouverte tandis que 37 contrats, soit 21% ont été conclus par entente directe dont 25 concernent des extensions de marchés antérieurs et 12 des ententes directes relevant principalement des conventions conclues avec les services bénéficiaires des ministères et entités désignés dans les accords de financements.

2.2. Situation des marchés adjugés sur PCDSP en 2010

Le volume cumulé d'engagements relatifs aux activités de passation des marchés réalisées sur PCDSP au cours de l'exercice sous revue est de 5 872 656,86 USD. Il concerne 29 marchés de fournitures totalisant des engagements de 393 612,35USD ; 3 marchés de travaux pour un montant de 546.264,69USD, 114 marchés de services d'une valeur totale de 4.846.429,82USD et 1 convention pour un montant de 86.350USD.

Tableau : Répartition des marchés adjugés sur PCDSP

<i>Période</i>	<i>Contrats</i>	<i>Avenants</i>	<i>Valeur totale des contrats en USD (*)</i>	<i>Valeur totale des contrats en Euros (*)</i>
<i>1 er trimestre</i>	37	9	1 617 216,82	0,-
<i>2^{ème} trimestre</i>	38	4	1 345 704,75	0,-
<i>3^{ème} trimestre</i>	60	5	2 359 454,40	0,-
<i>4^{ème} trimestre</i>	11	5	518 424,59	0,-
	1	0	0,-	23 800,-
<i>Total général</i>	147	23	5 840 800,56	23 800,-

(*) Valeur HT

1€=1,3385USD au 31/12/2010

2.3. Situation des marchés adjugés sur PEMU Composante B.1 et B.2 en 2010

Dans le cadre des missions de passation des marchés confiées au COPIREP pour la mise en œuvre des activités prévues à la composante B.1 et B.2 du PEMU, la CPM a finalisé en 2010 cinq processus de sélection de consultants qui ont donné lieu à 5 contrats, et 2 avenants pour un montant cumulé de 1 532 998,61USD.

Tableau : Répartition des marchés adjugés sur PEMU en 2010

Période	Contrats	Avenants	Valeur totale des contrats en USD (*)	Valeur totale des contrats en Euros (*)
2 ème trimestre	1	1	-	418 483,83
3 ème trimestre	4	1	972 858,-	0,-
Total général	5	2	972 858,-	418 483,83

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

Catégorie	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Services / cons.	75	149	96	130	92	103	128
Fournitures	14	19	23	29	35	20	49
Travaux	2	3	17	18	4	10	7
Total	91	171	138	177	131	133	184

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

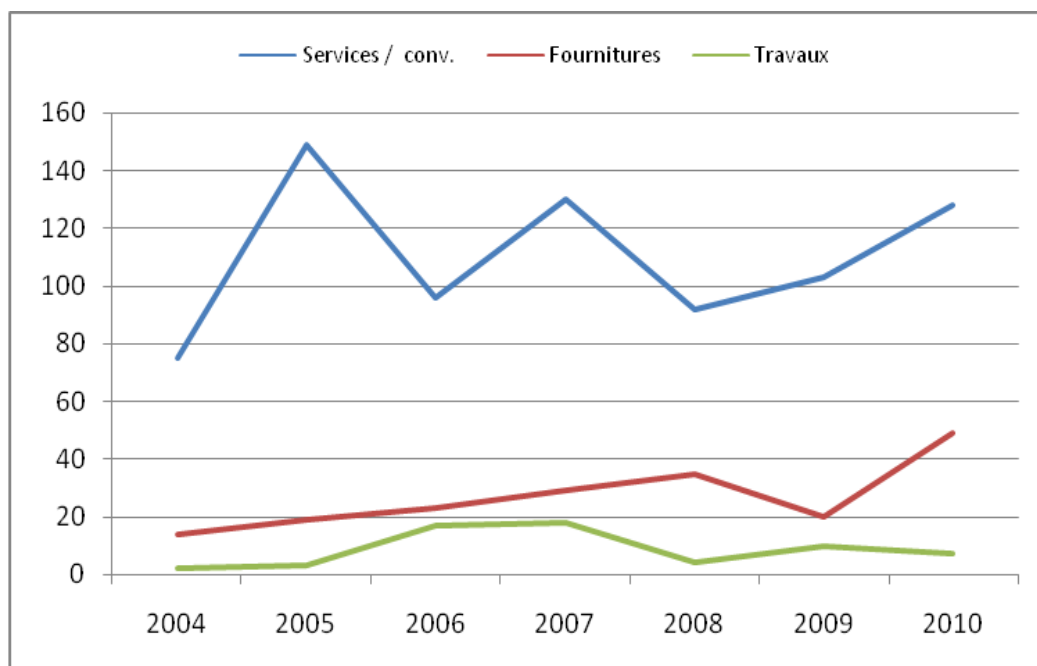


Tableau 3 : Valeur des marchés adjugés par projet et par type de marché en 2010 (en USD).

Marchés	Fournitures	Travaux	Services	Convention	Total
PCDSP	3 167 356,95	546 264,69	4 846 429,82	86 350,-	5 872 656,86
PEMU	0,-	0,-	1 523 998,61	0,-	1 523 998,61
TOTAL	3 167 356,95	546 264,69	6 379 428,43	86 350,-	7 405 655,47

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

Catégorie	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Services / conv.	6 317 622,42	10 180 325,4	1 881 200,9	2 169 383,07	23 108 186,2	4 133 787,77	6 388 434,37
Fournitures	243 531,90	178 450,-	369 317,15	317 619,70	398 885,97	445 080,93	467 073,26
Travaux	22 066,98	20 237,8	547 782,47	336 082,53	382 808,00	121 768,58	550 147,84
Total	6 583 221,30	10 379 013,2	2 798 300,52	2 823 085,30	24 265 793,6	4 700 637,28	7 405 655,47

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



2.4. Participation des entreprises congolaises au processus de passation de marchés en 2010.

En 2010, sur les 177 marchés adjugés, les entreprises et consultants nationaux ont obtenu 150 contrats et avenants représentant 3.561.685,75\$US, soit respectivement 84,75 % en nombre et 48,09% en valeur.

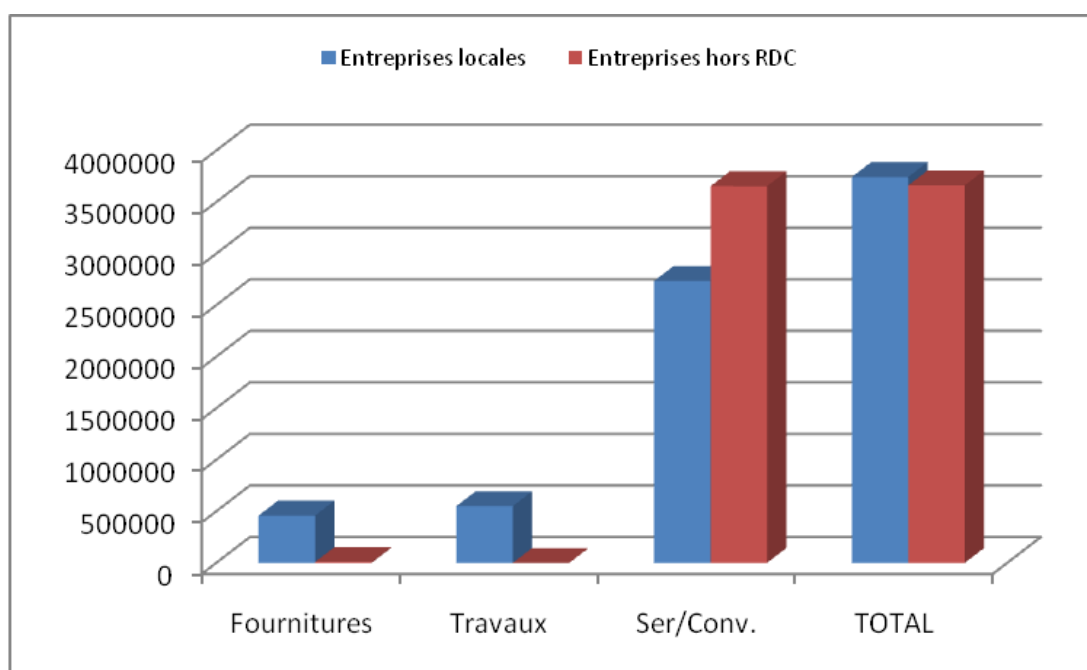
Le tableau ci-dessous montre que tous les marchés des travaux ont été gagnés par les firmes locales. Il en est de même pour les marchés de fournitures où leurs parts relatives en nombre et valeur se sont établies respectivement à 98% et 98,26%.

S'agissant des marchés de consultants et services, le nombre de marchés attribués aux nationaux reste dominant avec 86,61% des contrats engrangés en 2010. En valeur, ce sont des firmes étrangères avec 57,20% qui ont remporté le plus de marchés. Ceci montre clairement la faiblesse des compétences nationales dans le secteur des services en rapport avec les missions de réforme pilotées par le COPIREP où le recourt à l'expertise extérieure s'avère encore indispensable.

Tableau 4 : Répartition des marchés attribués en 2010 entre nationaux et étrangers (en USD).

Marchés	Entreprises locales		Entreprises étrangères		Total
	Nombre	Montant	Nombre	Montant	
Fournitures	48	458.930,26	1	8 143,-	467 073,26
Travaux	7	550 147,84	0	0	550 147,84
Service / Conv.	111	2 734 343,21	17	3 654 091,16	6 388 434,37
TOTAL	166	3.743.421,31	18	3 662 234,16	7 405 655,47

Graphique : Répartition des marchés attribués en 2010 entre nationaux et étrangers (en USD).



Section. 3 : La gestion administrative et financière

3.1. La gestion administrative et financière

3.1.1. Historique et architecture du Projet

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.

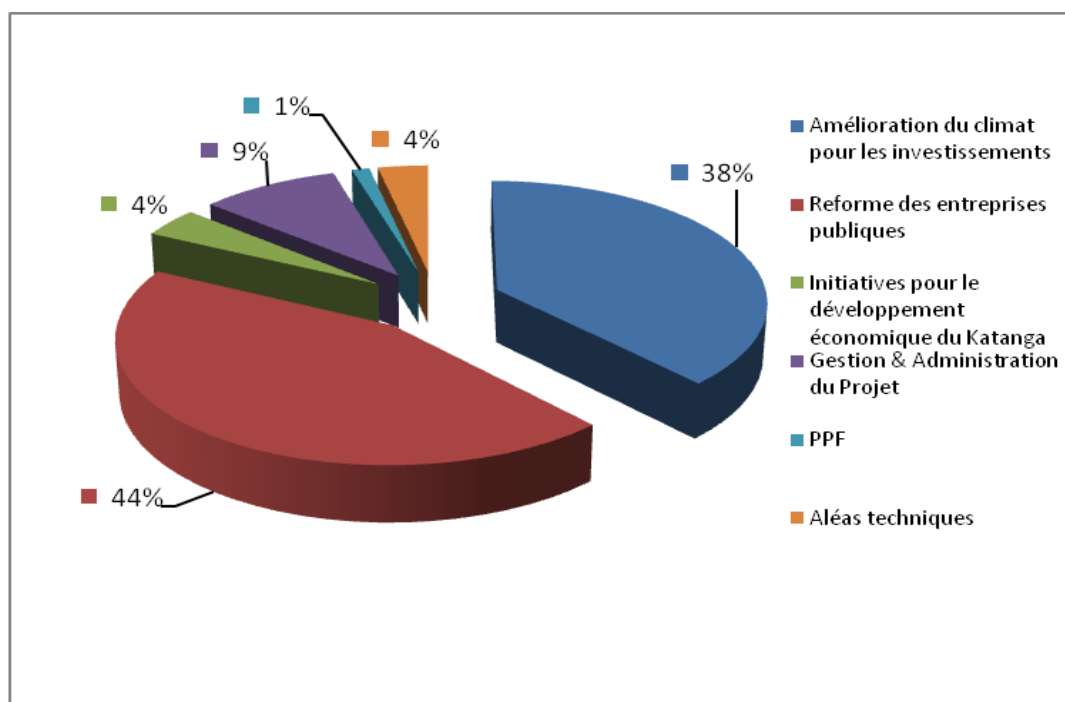
a. Coûts historiques détaillés du Projet par composante

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

Tableau : Coûts historiques du Projet par composante en USD

Composante/Activité de projet	3815	H 3660	TOTAL
Amélioration du climat pour les investissements	33.327.000	35 200 000	68 527 000
Reforme 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 : Répartition en pourcentage des coûts historiques du Projet par composante (IDA 3815 & IDA H 3660)



b. Coûts historiques détaillés du Projet par catégorie de dépenses

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

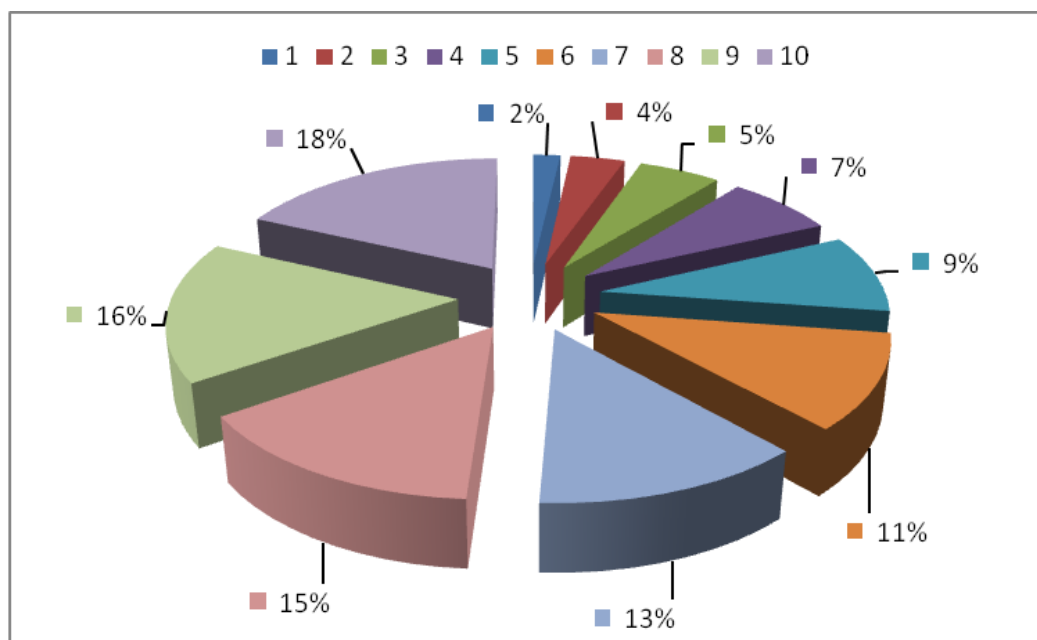
b.1. Coûts historiques détaillés du Crédit 3815 DRC par catégorie de dépenses

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

Cat.	Libellé	Allocation (DTS)	Taux Eligibilité
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 : Répartition en pourcentage des coûts historiques du crédit IDA 3815 par catégorie de dépenses



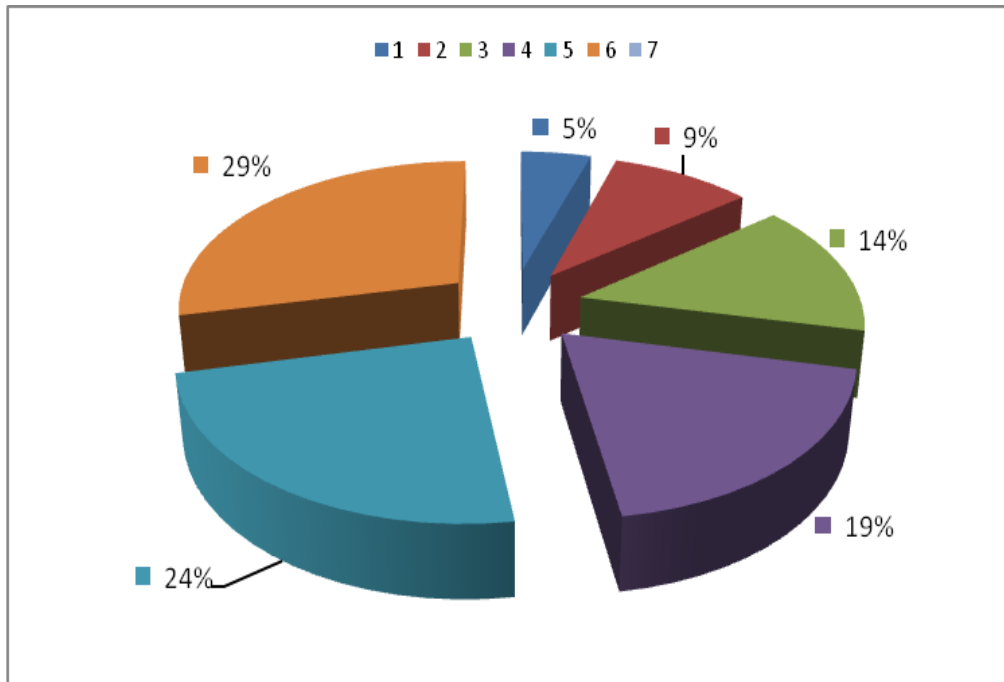
b.2. Coûts historiques détaillés du Don H 3660 par catégorie de dépenses

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

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

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



3.1.2. Exécution du Projet

a. Engagements et décaissements

Au cours de cette année 2010, les engagements du Projet sont passés de USD 110 962 947,79 - à fin décembre 2009 à USD 121 234 009 à fin décembre 2010. Au cours de la même période, les décaissements du projet sont passés de USD 110 766 641,- à USD 121 690 394,-

Tableau : Evolution des engagements et décaissements du crédit IDA 3815 de 2003 à 2010*

Allocation initiale : USD 120 000 000,-						
Exercice	Engagements	Cumul engagements	Décaissements	Cumul décaissements	Taux de réalisations	
					Engagé	Décaissé
2003	17 509 705	17 509 705	18 496 044,58	18 496 045	14,6%	15,4%
2004	27853752	45 363 457	7 158 187,07	25 654 232	37,8%	21,4%
2005	32087338	77 450 795	25 469 153,36	51 123 385	64,5%	42,6%
2006	7308948	84 579 743	29 985 654,20	81 109 039	70,6%	67,6%
2007	5503388	90 263 131	5 718 746,11	86 827 785	75,2%	72,4%
2008	8203266	98 466 397	9 022 264,27	95 850 050	82,1%	79,9%
2009	4351706	102 818 103	8 255 908,48	104 416 006	85,7%	86,8%
2010	5 640 223	108 458 326	6 142 521,37	110 248 479	90,4%	91,9%
TOTAUX	108 458 326		110 248 479			

* En dollars américains

Graphique : Evolution des engagements et décaissements du crédit IDA 3815 de 2003 à 2010

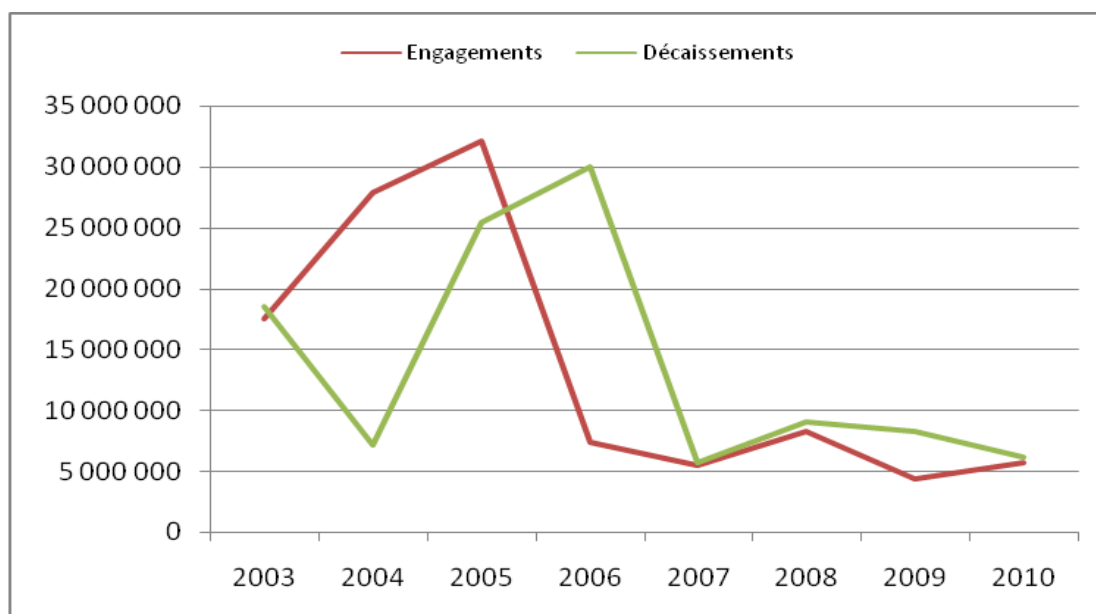
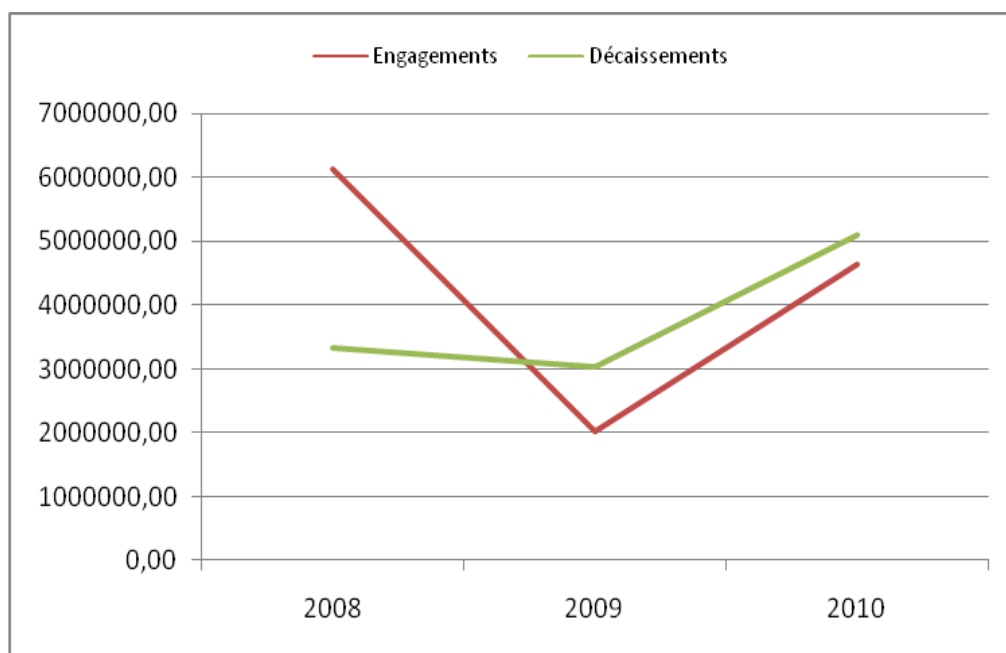


Tableau : Engagements et décaissements du Don H3660 au 31 décembre 2010

Allocation initiale : USD 60 000 000,-						
Exercice	Engagements	Cumul engagements	Décaissements	Cumul décaissements	Taux de réalisations	
					Engagé	Décaissé
2008	6 125 590	6 125 590	3 324 411	3 026 224	10,2%	5,5%
2009	2 019 254	8144844	3 026 224	6 350 635	13,6%	10,6%
2010	4 630 839	12 775 683	5 091 279	11 441 914	21,3%	19,1%
Total	12 775 683		11 441 914			

* En dollars américains

Graphique : Evolution des engagements et décaissements du Don H 3660 de 2008 à 2010



3.1.3. Exécution du Projet par composante

a. Crédit IDA 3815

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

Cette composante est exécutée à hauteur de USD 19 871 016 ; soit 59,62 % de l'allocation, suivant la ventilation ci-dessous :

- Renforcement du système judiciaire : USD 3 465 871,-
- Appui à l'intermédiation financière : USD 2 569 209,-

- Mise en place du mécanisme d'assurance : USD 7 228 216,-
- Renforcement du ministère des Mines : USD 3 187 224,-
- Amélioration dialogue Gouvernement & secteur privé : USD 3 420 496,-

2° Reforme des entreprises publiques : 67 253 000

Cette composante est exécutée à hauteur de USD 68 407 468,- soit 101,71 % de son allocation, suivant la ventilation ci-dessous :

- Etablissement cadres régulateurs : USD 2 528 360,-
- Facilitation dénationalisation des entreprises publiques : USD 11 786 722,-
- Appui financement coût social de réforme : USD 42 241 210,-
- Appui à la mise en œuvre réforme COPIREP : USD 11 851 176,-

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

Cette composante est exécutée à hauteur de USD 5 260 179,- soit 75,19 % de son allocation, suivant la ventilation ci-dessous :

- Programme d'appui à la réinsertion : USD 2 770 553,-
- Etude chaîne de la sous-traitance : USD 0,-
- Transfert services sociaux municipalités : USD 2 309 572,-
- Appui au développement régional du Katanga : USD 65 740,-
- Communication, Suivi & Evaluation : USD 114 314,-

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

Cette composante est exécutée à hauteur USD 9 883 330,- soit 166,80 % de son allocation, suivant la ventilation ci-dessous :

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

5° Fonds de préparation du projet : 1 500 000 USD

Cette composante est exécutée à hauteur USD 1 081 179,- soit 72%% de son allocation. Ces fonds ont servi à la mise en place du projet.

Il convient de noter que 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. Des travaux de réallocation sont en cours, et pourront résorber l'excédent constaté à la composante 4 en y transférant une partie de l'allocation des frais de gestion prévu à la composante 2.

Il convient de noter également que le COPIREP a procédé, durant la période sous revue, à des corrections par composante des enregistrements comptables. Ces corrections changent substantiellement les cumuls des exercices antérieurs.

b. Don IDA H 3660

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

1° Amélioration du climat des investissements : USD 35 200 000,-

Cette composante est exécutée à hauteur de USD 4 584 289,- soit 13,02 % de son allocation, suivant la ventilation ci-dessous :

- Renforcement du système judiciaire : USD 1 540 865,-
- Appui à l'intermédiation financière : USD 1 979 621,-
- Promotion du dialogue avec le secteur privé : USD 1 063 803,-

2° Réforme des entreprises publiques : 20 500 000 USD

Cette composante est exécutée à hauteur de USD 3 788 055,- soit 18,48 % de son allocation, suivant la ventilation ci-dessous :

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

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

Cette composante est exécutée à hauteur de USD 45 496,- soit 1,69 % de son allocation, exclusivement en frais bancaires.

4° Remboursement du PPF : 600 000 USD

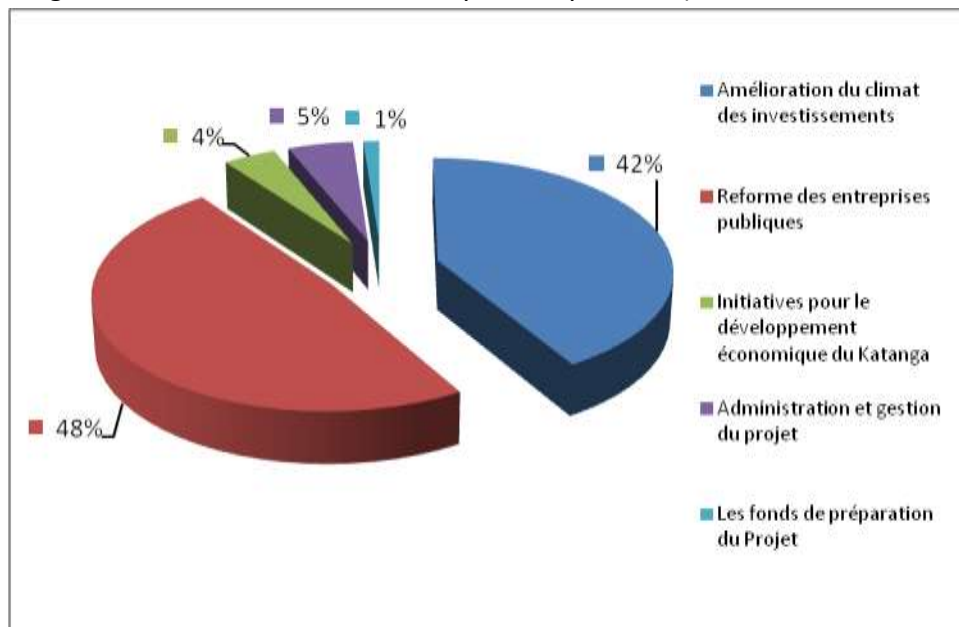
Cette composante est exécutée à ce jour à hauteur de USD 309 648,- soit 51,61%

Tableau : Utilisation des fonds du PCDSP par composante au 31 décembre 2010 (crédit 3815 et Don H 3660)

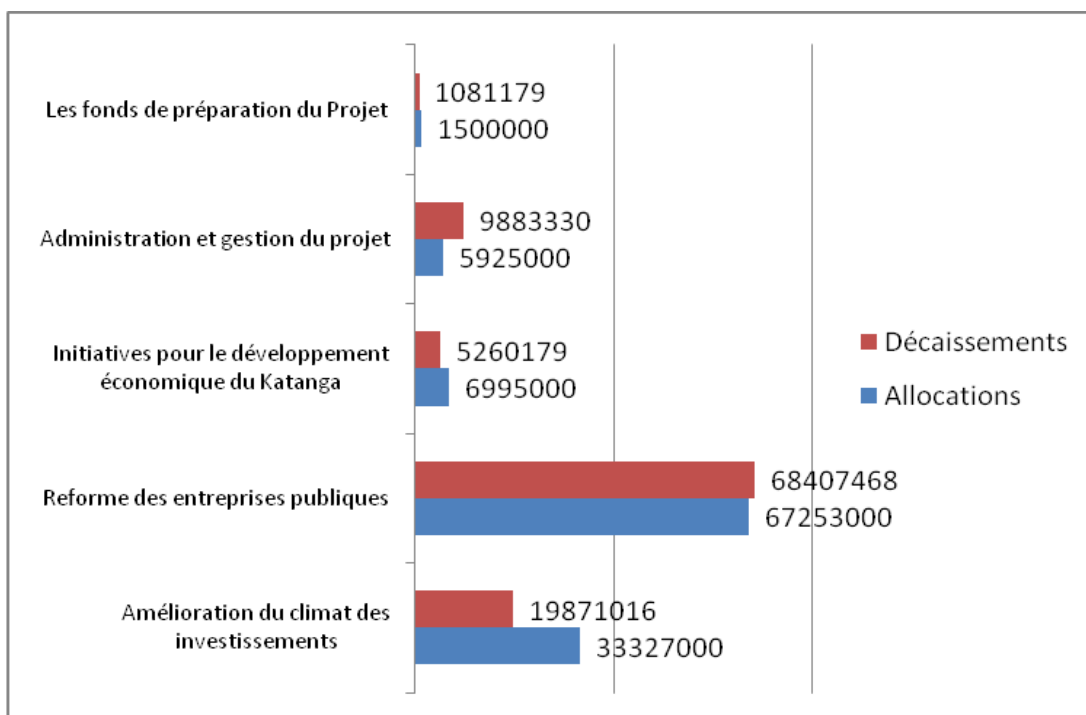
Composante / Activité de projet	Allocations		Total allocations	Décaissements		Total Décaissements
	IDA 3815	IDA H 3066		IDA 3815	IDA H 3066	
Amélioration du climat des investissements	33 327 000	35 200 000	72 146 000	19 871 016	4 584 289	20 696 673
Reforme des entreprises publiques	67 253 000	20 500 000	84 253 000	68 407 468	3 788 055	65 495 740
Initiatives pour le développement économique du Katanga	6 995 000	0	6 995 000	5 260 179	0	5 260 179
Administration et gestion du projet	5 925 000	2 700 000	8 625 000	9 883 330	45 496	9 928 826
Les fonds de préparation du Projet	1 500 000	600 000	2 100 000	1 081 179	309 648	1 390 827

* Montants en dollars américains

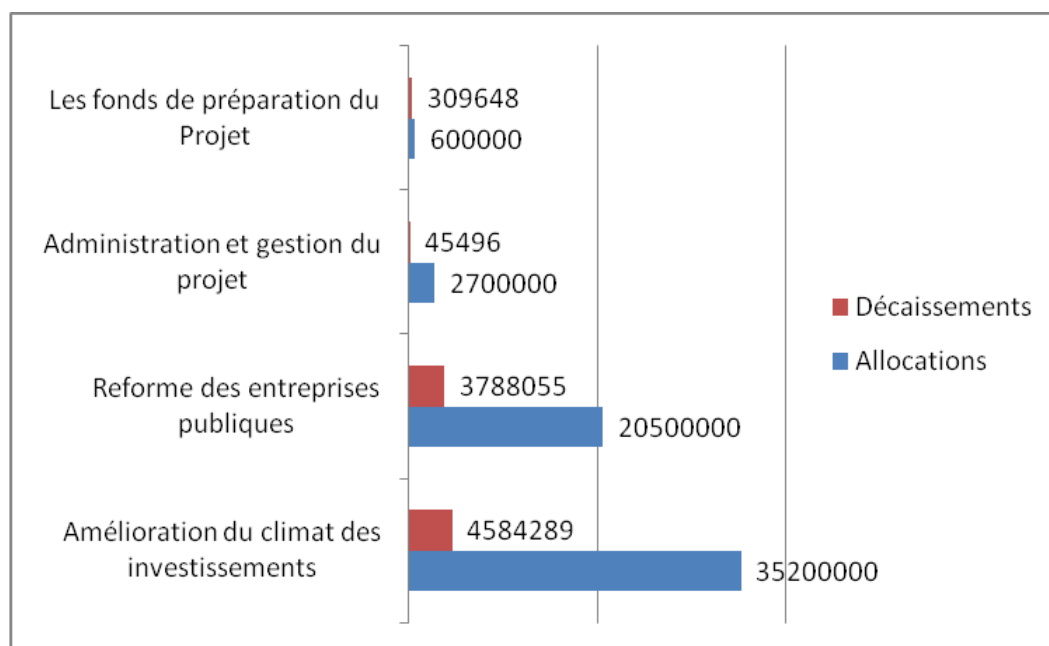
Diagramme : Allocations du PCDSP par composante (Crédit IDA 3815 & Don H 3660)



Graphique : Utilisation des fonds du Crédit IDA 3815 par composante au 31 décembre 2010



Graphique : Utilisation des fonds du Don H 3660 par composante au 31décembre 2010



3.1.4. Exécution du Projet par catégorie de dépenses

a. Crédit IDA 3815

Le Crédit IDA 3815 est exécuté financièrement à concurrence d'USD 104 503 172,38 qui représentent 85,56 % du coût historique du Crédit. Cette exécution se répartit comme suit :

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

Cette catégorie est exécutée à concurrence de USD 2 366 462,- soit 118 % de l'allocation. Elle 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 : USD 36 206 660,-

Cette catégorie est exécutée à concurrence de USD 40 513 578,- soit 111,90 % de l'allocation. Elle 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 : USD 1 997 704,-

Cette catégorie est exécutée à concurrence de USD 796 099,- soit 39,85 % de l'allocation. Elle englobe 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 : USD 3 513 203,-

Cette catégorie est exécutée à concurrence de USD 1 427 575,- soit 40,63 % de l'allocation. Elle englobe les 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 : USD 33 754 306,-

Cette catégorie est exécutée à concurrence de USD 29 769 313,- représentant 88,19% de l'allocation. Ce montant comprend les dépenses financées par l'Etat à hauteur de USD 58 668,-

Cette catégorie englobe 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.

Catégorie 6 : Formations et Séminaires : USD 5 924 225,-

Cette catégorie est exécutée à concurrence de USD 3 364 889,- soit 56,80%. Elle englobe les coûts de renforcement des capacités tant des partenaires du Projet que de l'unité de gestion (COPIREP).

Catégorie 7 : Mécanisme d'assurance : USD 10 126 292,-

Cette catégorie est exécutée à concurrence de USD 7 138 330 soit 70,49 %. 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 : USD 17 979 334,-

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 subdivisée en trois sous catégories suivantes :

- Sous catégorie 8a, USD 729 546,- frais de gestion BCECO, premier gestionnaire du Projet dès son entrée en vigueur jusqu'à fin 2005.
- Sous catégorie 8b, USD 14 736 801,- pour les dépenses de fonctionnement du COPIREP

- Sous catégorie 8c, USD 2 572 498,- dépenses de fonctionnement des structures autres que le BCECO et le COPIREP. Il s'agit notamment de : ANAPI, CATE, URK, CVDMC, etc.

Cette catégorie est globalement exécutée à hauteur de USD 18 038 845 ; soit 100,33 % du montant alloué.

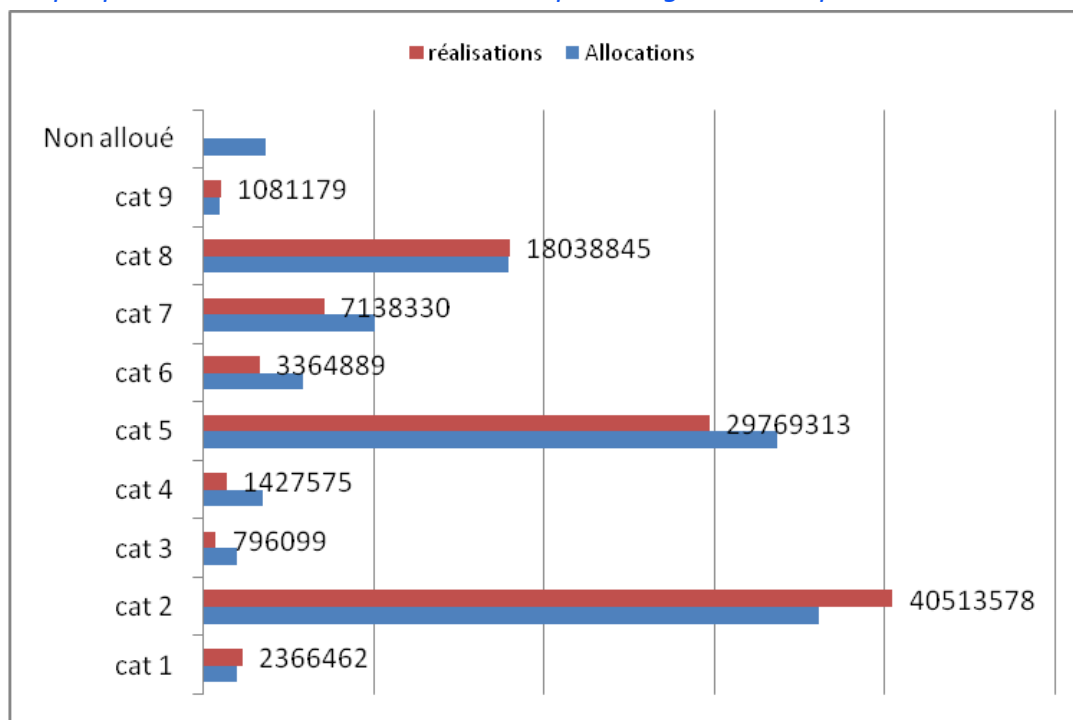
Catégorie 9 : Remboursement du PPF : USD 1 033 295,-

Cette a catégorie est exécutée à concurrence de USD 1 081 179,-; soit 104,63 % de l'allocation.

Tableau : Utilisation du Crédit IDA 3815 par catégorie des dépenses au 31 décembre 2010

CAT	LIBELLE DE LA CATEGORIE	Allocation en USD	Réalisations	%
1	Dons au titre de la partie D du Projet	1 997 704	2 366 462	118%
2	Indemnités des partants volontaires	36 206 660	40 513 578	111,90 %
3	Travaux	1 997 704	796 099	39,85 %
4	Equipements	3 513 203	1 427 575	40,63 %
5	Services des Consultants et Audits	33 754 306	29 769 313	88,19%
6	Formations et Séminaires	5 924 225	3 364 889	56,80%
7	Mécanisme d'assurance	10 126 292	7 138 330	70,49 %
8	Frais de gestion	17 979 334	18 038 845	100,33 %
9	Remboursement du PPF	1 033 295	1 081 179	104,63%
	Non alloué	3 692 306		

Graphique : Utilisation du Crédit IDA 3815 par catégorie des dépenses au 31 décembre 2010



b. Don H 3660

Le Don H 3660 est exécuté financièrement à hauteur de USD 8 727 489 représentant 14,55 % du coût historique du Don. Cette exécution se répartit de la manière suivante :

Catégorie 1 Travaux, fournitures & consultants : USD 31 280 000,-

Cette catégorie est exécutée à concurrence USD 4 838 666,- qui représentent 15,47 % de l'allocation initiale.

Catégorie 2 Contrat de micro finance : USD 7 500 000,-

Jusqu'à la fin du trimestre sous revue, aucune activité n'a été entreprise dans cette catégorie. Par conséquent, son exécution financière en 2010 est nulle.

Catégorie 3 Contrat de stabilisation : USD 6 000 000,-

Cette catégorie est exécutée à concurrence de USD 3 533 679,- soit 58,89 % de l'allocation initiale.

Catégorie 4 Plan Social : USD 10 992 000,-

Les préalables à l'exécution des activités de cette catégorie sont en cours de réalisation. Par conséquent, son exécution financière en 2010 est nulle.

Catégorie 5 Gestion & administration du Projet : USD 2 593 000,-

Les frais de gestion du projet sont actuellement pris en charge par le Crédit 3815. Les seules charges qui sont imputées dans cette catégorie sont les frais bancaires liés à la gestion du compte désigné qui s'élèvent à USD 45 496,- soit 1,75%

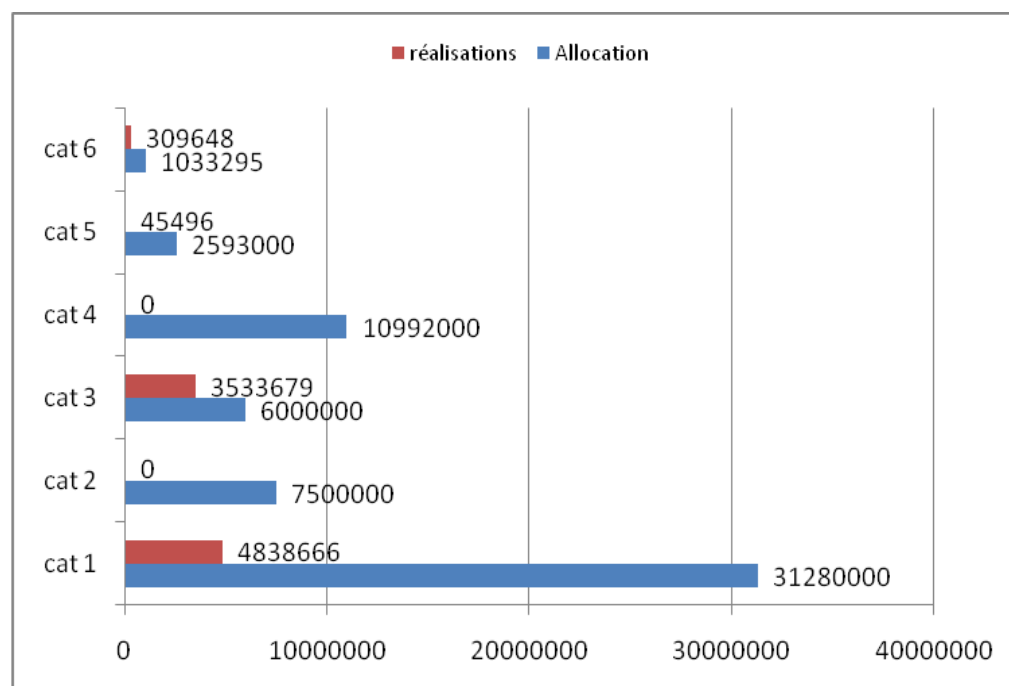
Catégorie 6 Remboursement du PPF : 1 033 295 USD

Cette catégorie de dépenses est gérée directement par l'IDA. Elle est exécutée au 31 décembre 2010 à concurrence de USD 309 648,- soit 29,97%

Tableau : Utilisation du Don H 3660 par catégorie des dépenses au 31 décembre 2010

CAT	LIBELLE DE LA CATEGORIE	Allocation en USD	Réalisations	%
1	Travaux, fournitures & consultants	31 280 000	4 838 666	15,47 %
2	Contrat de micro finance	7 500 000	0	0
3	Contrat de stabilisation	6 000 000	3 533 679	58,89 %
4	Plan Social	10 992 000	0	0
5	Gestion & administration du Projet	2 593 000	45 496	1,75%
6	Remboursement du PPF	1 033 295	309 648	29,97%

Graphique : Utilisation du Don H 3660 par catégorie des dépenses au 31 décembre 2010



3.2. La gestion des ressources humaines

3.2.1. Evolution des effectifs

Au 31 décembre 2010, le COPIREP compte 40 cadres et agents contre 37 en 2009.

En effet, quatre cadres (04) ont été recruté en l'occurrence le Responsable de la Cellule de Passation des Marchés, le Chargé des Projets Mines, le Chargé de Suivi et Evaluation ainsi que le Comptable du financement IDA 3815.

Répartition des effectifs par qualification

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

Diagramme : Répartition en pourcentage des effectifs par qualification en 2010

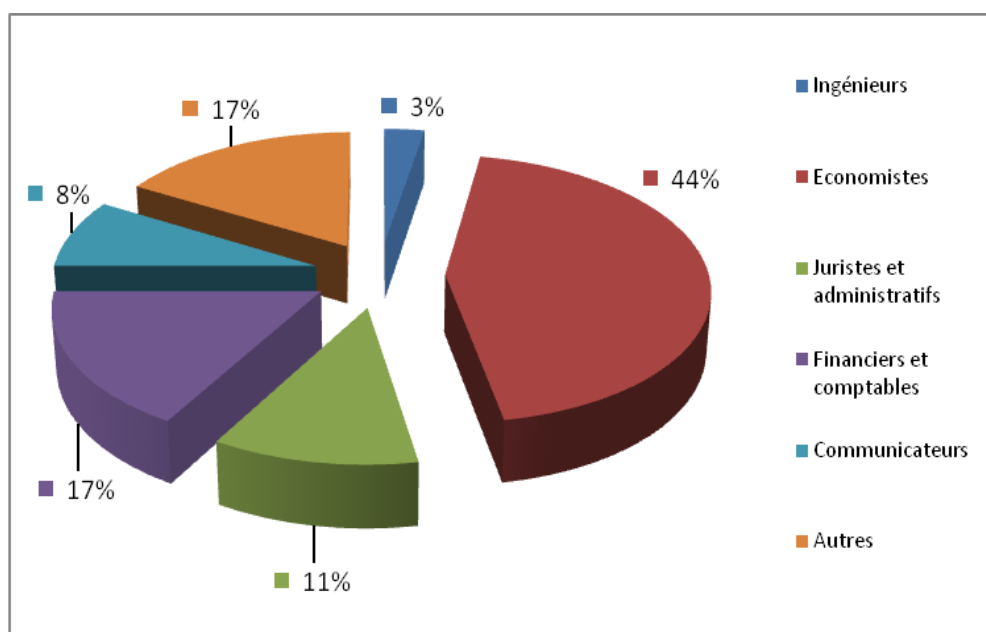
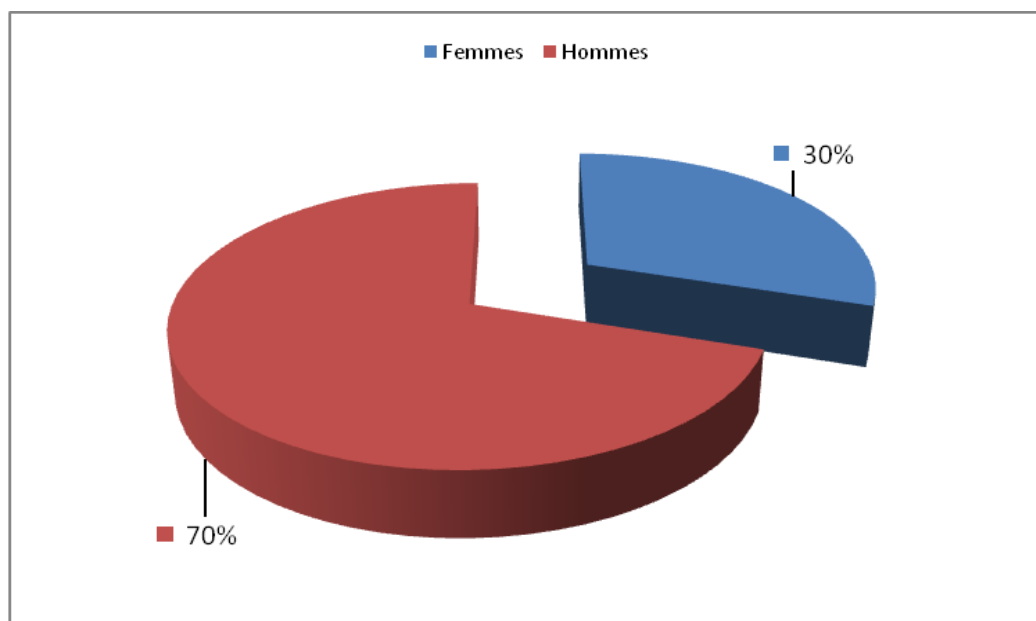


Tableau : Evolution des effectifs par sexe de 2003 à 2010

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

Diagramme : Répartition en pourcentage des effectifs par sexe en 2010



Graphique : Evolution des effectifs par sexe de 2003 à 2010



Tableau Répartition des effectifs par tranche d'âge en 2010

Tranches d'âge	Hommes	Femmes	Total
61 – 65	3	0	3
56 – 60	1	0	1
51 – 55	5	3	8
46 – 50	7	0	7
41 – 45	4	1	5
36 – 40	4	2	6
31 – 35	3	5	8
26 – 30	1	1	2
Total des effectifs	28	12	40

3.2.2. Le renforcement des capacités

En 2010, seuls le Responsable Administratif et Financier, le Responsable ai de la Cellule de suivi et gestion des contrats et le comptable du financement IDA 3815 ont bénéficié d'une formation, sur les modules suivants :

- Décaissement et Gestion Financière de projet
- Utilisation optimale du logiciel TOMPRO
- Montage et régulation des concessions portuaires

Chapitre IV

Les Etats financiers

Section 1 : Etats financiers du crédit IDA 3815 DRC

Section 2 : Etats financiers du don H 3660 DRC