

Appréciation de l'efficacité des entreprises publiques congolaises après leur transformation en sociétés commerciales : Analyse par la méthode d'enveloppement des données .

Par
Kasereka Kombi January*

Résumé

Cet article évalue si la réforme des firmes publiques congolaises a amélioré leur efficacité. En Afrique, depuis les années 80, la gestion privée a été érigée en dogme par les institutions de Bretton Woods. Dans ce contexte, la RDC a opté pour la transformation des entreprises publiques du secteur marchand en sociétés commerciales lors de la réforme de 2008. Cette dernière vise à arrimer les objectifs des firmes publiques congolaises à ceux du secteur privé notamment ceux de rentabilité et de compétitivité. En partant de la méthode DEA (Data Envelopment Analysis), l'étude met en évidence que la réforme n'a pas pu améliorer leur efficacité. L'article suggère que seule l'imposition juridique des lois de marché ou du modèle de gestion du secteur privé aux sociétés publiques n'est pas suffisante pour l'amélioration de leur performance. La solution aux tares de gouvernance des sociétés de l'Etat congolais reste un préalable majeur pour qu'elles aboutissent aux résultats escomptés.

Mots clés : Entreprise publique, Data envelopment analysis (DEA), Efficacité.

Abstract

This article assesses whether the transformation of Congolese public enterprises into commercial companies has improved their efficiency. In Africa, since the 1980s, private management has been established as a dogma by the Bretton Woods institutions. In this context, the DRC opted for the transformation of public enterprises in the commercial sector into commercial companies during the 2008 reform. The latter aims to align the objectives of Congolese public firms with those of the private sector, particularly those of profitability and competitiveness. Using the DEA method (Data Envelopment Analysis), the study highlights that the reform has not been able to improve their efficiency. The article suggests that the legal imposition of market laws or the private sector management model on public companies alone is not sufficient to improve their performance. Addressing the governance flaws of Congolese state-owned companies remains a major prerequisite for them to achieve the expected results.

Keywords: State-owned enterprise, Data Envelopment Analysis (DEA), Efficiency.

* Diplômé d'Etudes Approfondies en Sciences de Gestion et Doctorant à la Faculté des Sciences Économiques et de Gestion de l'Université de Kinshasa, Chercheur à l'Université Officielle de Ruwenzori, Butembo-Nord-Kivu
Tel : +243 994 197 002 Mail : jvkombi@gmail.com

Introduction

La présente étude apprécie le niveau d'efficacité des entreprises du portefeuille de l'Etat congolais transformées en sociétés commerciales en avril 2009.

Les entreprises publiques constituent pour l'Etat, un instrument de politique économique face à diverses situations de crise notamment sanitaire, humanitaire, sociale, politique, économique et financière. Selon, Mbangala (2018), en Afrique, les Etats entreprennent des activités commerciales ou industrielles pour combler le déficit des investissements privés dans les secteurs clés ou prioritaires de l'économie.

Vers les années 1900, La première société a été créée par le Roi belge Léopold II en mars 1887 (Lukombe, 1999) la République démocratique du Congo (RDC) a créé des sociétés. Ces dernières ont eu pour mission principale de créer des richesses et des emplois, offrir des biens et services à la population à des prix abordables et concourir au budget de l'Etat (COPIREP, 2013).

Cependant, nombreuses études (Mpoy, 2015 ; Mpoy, 2019 ; Matata, 2016 ; Banque Mondiale, 2015 ; Baharanyi, 2014 ; Sakata, 2013 ; Mabi, 2006 ; Mbilo, 2002 ; Belesi, 2001 ; Kabeya, 2018) ont démontré que cette mission n'est jamais atteinte. La contribution de ces firmes reste lilliputienne tant sur le plan fiscal, économique, financier que social. Elles ne versent plus régulièrement des dividendes et n'arrivent plus à créer de la valeur.

Face à ces tares, suivie des recommandations du FMI et de la Banque Mondiale, plusieurs mesures de restructuration et des réformes ont été mises en place en RDC. La dernière remonte en juillet 2008. Elle vise la transformation des sociétés du secteur marchand en véritables sociétés commerciales.

Pour le COPIREP (2010), cette transformation

visait quatre choses, notamment : (1) donner pour mission aux managers de gérer les entreprises publiques comme des entités commerciales ; (2) aligner leur régime sur celui des sociétés privées de manière à pouvoir juger leurs managers sur base des critères commerciaux ; (3) séparer clairement propriété et gestion de l'entreprise et (4) distinguer celles qui ont activités marchandes et non marchandes.

Les firmes transformées en sociétés commerciales doivent être soumises aux mêmes normes ou contraintes que celles du domaine privé. La recherche de la rentabilité doit primer.

Ainsi, après plus d'une décennie, il est opportun de savoir si la réforme a contribué à l'amélioration de leur efficacité. Tel est l'objet de cette étude.

L'article est subdivisé en quatre points. Le premier brosse la revue de littérature. Le deuxième décrit la méthodologie. Le troisième présente les résultats de l'étude. Le quatrième est consacré à la discussion des résultats.

1. Revue de la littérature

Ce point présente les différentes théories mobilisées ainsi que les principaux résultats des études empiriques ayant analysé la performance ou l'efficacité des sociétés publiques.

1.1. Revue de littérature théorique

Pour analyser l'efficacité des firmes en participation publique, les théories d'efficacité ou d'efficacité de la firme, des droits de propriété, des parties prenantes et du *new public management* ont été mobilisées dans cette étude.

La théorie de l'efficacité et/ou efficacité de la firme remonte aux travaux de Farrel (1957). Elle a été utile pour dégager les scores d'efficacité des firmes publiques congolaises avant et après la réforme.

La théorie des parties prenantes exige que l'évaluation de la performance des entreprises pu-

bliques tiennent compte à la fois de shareholders (Etat-actionnaire) et stakeholders (les autres partenaires). Une des caractéristiques fondamentales des entreprises publiques congolaises réside dans le poids et l'influence qu'exerce une multitude d'acteurs internes et externes sur les processus de décision et les objectifs de l'organisation. La conciliation de ces objectifs multiples et divergents n'est pas nécessairement aisée.

Cette conflictualité d'acteurs favorise le développement du problème du resquilleur. Brusov & Filatova (2023) affirment que la multiplicité des propriétaires (les citoyens) dans les firmes fait qu'aucun d'entre eux n'est motivé à travailler dans le sens d'améliorer leur performance. Ceci est dû au fait que tous les citoyens profiteront des bénéfices de la supervision alors que le coût de cette dernière sera supporté par ceux qui gèrent. Ainsi, les firmes publiques sont toujours inefficaces.

De même, la théorie des droits de propriété insiste sur la supériorité de l'entreprise privée sur la firme publique par le fait qu'il existe des mesures disciplinaires émanant du marché qui obligent les gestionnaires à rendre des comptes. Ainsi, l'octroi des droits de propriété aux citoyens,

1.2. Revue de la littérature empirique

Les résultats des recherches antérieures, en dehors de la RDC, sont présentés dans le tableau 1.

Auteurs	Pays	Echantillon et période d'étude	Méthodologie	Principaux Résultats
Boubakri et al. (2021)	76 pays	523 entreprises de 76 pays	MCO de panel	À mesure que la privatisation progresse, la gouvernance d'entreprise s'améliore.
Quartey (2019)	Ghana	Entreprises publiques du Ghana de 1960 à 2017	Régression logistique binaire	Les économies d'Afrique subsaharienne devront s'abstenir de privatiser les entreprises publiques pour des avantages budgétaires à court terme et se concentrer plutôt sur la réduction significative de la mauvaise gestion, de la corruption et des influences politiques et extérieures.
Nyamita & Dorasamy (2021)	Afrique du Sud	26 sociétés publiques génératrices des revenus de 2007 à 2014	GMM	Les réformes de la gestion financière du secteur public adoptées par nombreux pays, comme l'Afrique du Sud, ont encouragé l'adoption d'un style de gestion du secteur privé.

selon une répartition claire, est la condition de leur efficacité. La transformation des firmes publiques congolaises s'inscrit dans cette vision.

Pour les tenants de ce courant théorique, les gestionnaires publics n'étant pas responsables des résultats des entreprises publiques, ceux-ci sont rarement menacés de perdre leur emploi. Ceci les incite à une mauvaise gestion.

Enfin, la transformation des firmes publiques de la RDC s'inscrit dans la logique du New Public Management. Ce cadre théorique impose les mécanismes du marché et les méthodes de gestion des entreprises privées aux sociétés de l'Etat pour les rendre performantes et viables. Dans cette approche, la gestion calquée sur le modèle privé prime dans l'entreprise publique (Ciriec et Bernier, 2015). De cette pensée découlent des programmes de privatisation, parfois voulus, ailleurs imposés comme en Afrique vers les années 80.

Telles sont les principales théories mobilisées dans cette recherche pouvant permettre d'analyser l'efficacité des entreprises publiques congolaises. Il est important de présenter la revue de littérature empirique.

Dewenter & Malatesta (2001)	Pays développés	1 369 entreprises dont 147 firmes publiques de 1975 à 1985	MCO	Les sociétés appartenant aux gouvernements sont moins rentables que celles tenues par les particuliers.
Wang & Shailer (2017)	Meta-analyse	54 études primaires couvrant 17 pays.	GMM	Par rapport à la propriété privée, la propriété publique est associée à une performance inférieure.
Fang (2018)	Chine	45 531 entreprises industrielles publiques et non publiques sur l'échelle de 2005 à 2007	Modèle CDM récursif (structure) Modèle Probit de panel MCO	La capacité des entreprises privées à transformer leurs réalisations innovantes en valeur commerciale est plus forte que celle des sociétés publiques. Ce qui rend les entreprises privées plus compétitives que celles de l'Etat.

Source : Auteur, à partir de la littérature.

La plupart d'auteurs sont unanimes que l'adoption des modes de gestion du secteur privé améliore la performance des entreprises publiques. Il sied de s'interroger si, en RDC, la situation est similaire.

En RDC, nombreuses études soutiennent les entreprises publiques congolaises ne sont pas performantes (Kasereka, 2025, Fungongo, 2019 ; Mpoiy, 2019 ; Kabeya, 2018 ; Kazekele, 2017 ; Bokondu, 2017 ; Mangala, 2012 ; Batamba, 2003).

Certains auteurs ont eu à analyser les effets de la réforme des entreprises publiques congolaises. Bukele (2019), Malingumu & Ntal (2019), Ngoy & Kasereka (2023) ont démontré que les résultats escomptés de la réforme ou la transformation des entreprises publiques en sociétés commerciales n'ont pas abouti.

Toutefois, aucune étude n'apprécie le degré d'efficacité de ces firmes tout en faisant une comparaison avant et après la réforme de 2008 par l'approche d'enveloppement des données. Telle est la brèche explorée dans cette étude.

2. Approche méthodologique

Il est question d'indiquer la méthode et les techniques d'analyse des données utilisées dans cette étude. Notons que nous utilisons l'approche d'enveloppement des données, appelée méthode DEA.

2.1. Choix de la méthode DEA

Pour l'analyse des données, nous avons opté pour la méthode DEA (Data Envelopment Analysis). Il s'agit d'une approche de la frontière de production. Elle a permis de déterminer les scores d'efficacité de différentes firmes à participation publique de l'Etat congolais.

L'objectif de cette recherche explique le choix de cette méthode. De même, le caractère multi-objectif des sociétés publiques nécessite le recours à l'approche DEA. Cette dernière tient compte des nombreux inputs et outputs exprimés en valeur monétaire et non monétaire. Ainsi, il est possible de prendre en considération tous les objectifs socio-économiques, politiques, financiers et fiscaux, etc. pour analyser l'efficacité des entreprises de l'Etat congolaises.

2.2. Période d'étude et sources de données

Les données recueillies sont de type panel couvrant la période 2004-2017. Elles proviennent de la base des données du Conseil Supérieur du Portefeuille du Ministère de Portefeuille de la RDC, précisément le Département des Participations et Suivi.

Cette période a été scindée en deux : avant et après transformation. La "période d'avant transformation" concerne les années 2004-2008. La deuxième sous-période prend en considération les années 2010-2017. L'année 2009 est considérée comme tempo. Le processus de transformation a été concrétisé par le décret portant transformation des entreprises en sociétés commerciales du 24 avril 2009.

2.3. Échantillonnage

Dans son Décret du 24 avril 2009, le gouvernement congolais avait transformé 20 de ses firmes en sociétés commerciales. Cependant, 15 sont encore en activité (Mboyo, 2020), deux ont été liquidées et trois sont sous contrats des concessions. Ainsi, cette étude concerne 15 sociétés.

Cependant, nous avons été limité dans notre choix d'entreprises. La principale cause est la non disponibilité des données pour certaines périodes. Les analyses ne concernent que 11 firmes qui ont disposé des informations complètes utiles pour cette étude. Le tableau 2 présente les sociétés de notre échantillon.

Tableau 2 - Échantillon d'étude

Secteurs	Nombre	Entreprises retenues
Mines	2	GECAMINES, SOKIMO
Transport	4	SCTP, CVM, LMC, RVA
Financier	1	SONAS
Télécommunication	1	SCPT
Energie	3	REGIDESO, SONAHY-DROC, SNEL
Total	11	-

Source : Auteur sur base des données du Département des Participations du CSP.

Chaque société constitue une unité de décision. Elle vise à maximiser ses outputs, notamment les résultats attendus de réforme, sous contrainte des ressources disponibles.

2.4. Variables d'étude

L'application de la méthode DEA impose le recours aux variables outputs et inputs.

Le choix des variables intrants (inputs) et outputs n'est pas aisée comme il existe peu de recherches empiriques qui utilisent la méthode DEA sur les entreprises publiques en RDC.

Le choix des variables a été dicté par les objectifs et les résultats attendus de la réforme des entreprises publiques de 2008. Le tableau 3 décrit les variables du modèle et renseigne sur la

manière dont celles-ci ont été mesurées.

Tableau 3 - Description et mesures des variables d'étude

Variables	Description	Mesure	Symbole
Inputs	Effectif total du personnel de l'entreprise	Nombre d'agents	EFF
	Immobilisations de production	Montant total Immobilisations de production	IMMOB
	Charges de personnel	Masse salariale annuelle payée au personnel	PERSO
Outputs	Taux de marge brute	Marge brute/chiffre d'affaires	TM
	Productivité de la main d'œuvre	Valeur ajoutée/effectif	PROD
	Contribution au budget de l'Etat	Impôts sur les bénéfices	CONTR
	Production totale	Total des produits d'exploitation	PROD

Source : Auteur à partir des objectifs et résultats attendus de la réforme de 2008.

2.5. Modèle utilisé et choix de l'orientation

Nous utilisons les modèles à orientation output de CHARNES, COOPER et RHODES (modèle CCR) et celui de BANKER, CHARNES et COOPER (modèle BCC) pour calculer l'efficacité relative des entreprises publiques congolaises.

Ce choix s'explique par le fait que les entreprises publiques cherchent à atteindre les objectifs fixés par l'Etat lors de la réforme. En effet, toutes les sociétés de l'Etat congolais sont en quête des meilleures performances. Elles visent l'amélioration de la qualité de leurs services. Ainsi, il est raisonnable de supposer qu'elles doivent chercher à maximiser leur rentabilité.

Mbangala et al. (2008) considèrent que l'orientation output est justifiable en Afrique subsaharienne suite à la rareté des ressources.

2.6. Choix des rendements d'échelle

Comme Mbangala et Perelman (1997), nous retenons le modèle basé sur l'hypothèse de rendements d'échelle variables (VRS). Ce choix est dû par le fait que les entreprises publiques congolaises n'évoluent dans une concurrence parfaite. C'est l'Etat-actionnaire qui nomme les mandataires et assignent à ceux-ci les objectifs globaux à atteindre.

Max θ Sous contrainte :

$$\sum_{j=1}^n \lambda_j X_{ij} \leq X_{io}$$

$$\sum_{j=1}^n \lambda_j X_{ij} \leq X_{io}$$

$$\sum_{j=1}^n \lambda_j Y_{rj} \geq \theta Y_{ro}$$

$$\sum_{j=1}^n \lambda_j = 1$$

$$\lambda_j \geq 0 \forall j$$

avec,

X_{io} : ième input de la DMU0

Y_{ro} : ième output de la DMU0

θ^* (max θ) : ce coefficient représente le score d'efficacité technique attribué à la firme publique sous évaluation. Il est interprété comme le coefficient du niveau d'efficacité réalisée par l'entreprise publique.

λ_j est une pondération associée aux firmes permettant de déterminer la frontière formée par les organisations efficaces ($\theta = 1$).

2.7. Formalisation du programme mathématique

Formellement, en considérant les entreprises publiques n qui utilisent m inputs pour produire s outputs, l'efficacité d'une entreprise publique j est obtenue par la résolution du programme mathématique suivant :

Tableau 4 -Statistique descriptives

	Moyenne		Minimum		Maximum		Ecart-type	
	Avant	Après	Avant	Après	Avant	Après	Avant	Après
EFF	4358	3778	330	319	12387	9611	3996	3123
IMMOB	5933339,78	84165150,3	109812,8	594213,375	19640286,2	404744017	5959925,2	125260978
PERSO	22948008,6	47212387,2	3834348,2	113570564	56798946	117760878	21456044,1	40882432,3
TM	615,9	0,125	-118	-3,178	6318	4,441	1808,59	1,83
PROD	7901	13408	-4570	913	22799	36346	8086	10617
CONTR	113034063	30288708,8	11401	13401	1171014482	221014482	351261615	67035445
PROD	89233928	146765144	10393848,8	10708439,8	306969176	640131151	101150525	190334682

Source: calculs de l'auteur

les écarts types renseignent que la dispersion autour de différentes moyennes est grande. Pour une meilleure interprétation, nous apprécions des variations des moyennes avant et après la transformation des firmes publiques en sociétés commerciales par le test de Student.

Tableau 5 - Comparaison de l'auteur

Variabes	Avant	Après	Variation	Variation %	p-value	Conclusion
EFF	4358	3778	-580	-13,3	0,6127	Non significative
IMMOB	5 933 339,78	84 165 150,3	78 231 810,5	1 318,5	0,000*	Significative
PERSO	22 948 008,6	47 212 387,2	24 264 378,6	105,7	0,1252	Non significative
TM	615,9	0,125	-615,775	-100,0	0,8284	Non significative
PROD	7901	13408	5507	69,7	0,1721	Non significative
CONTR	113 034 063	30 288 708,8	-82 745 354,2	-73,2	0,8030	Non significative
PROD	89 233 928	146 765 144	57531216	64,5	0,2750	Non significative

Source: calculs de l'auteur

Du côté inputs, le constat est que seul le niveau des effectifs a eu à baisser (-13,3%) après la réforme. Toutefois, cette baisse n'est pas significative ($p > 0,05$). Ceci peut être dû à la mesure de rationalisation des effectifs du personnel adoptée par les entreprises publiques après la réforme. Tous les agents de plus de 65 ans doivent être mis en retraite.

De même, la variation des charges de personnel de 105,7 % n'est pas significative. Ainsi, la masse salariale n'a pas connu d'amélioration après la réforme. Seules les immobilisations ont augmenté significativement. Cela pousse à conclure qu'il y a eu de nouveaux investissements dans plus d'une entreprise publique après la transformation.

Pour les outputs, toutes les variations ne sont pas significatives. Ils n'ont donc pas connu une amélioration significative après la réforme. La performance des entreprises publiques congolaises n'a pas connu d'amélioration après la réforme.

Il est en présent important d'analyser les scores d'efficacité de différentes unités de décision (DMU) sous étude.

3.2. Calculs des scores d'efficacité

Le score d'efficacité, calculé avec la méthode DEA dans l'orientation input ou output, est toujours compris entre 0 et 1. Les firmes efficaces auront un score de 1. Celles qui sont ineffi-

cientes ont un score inférieur à 1. Ces sociétés présentent une inefficacité technique. Elles disposent par conséquent d'une marge d'amélioration de leur performance.

Le modèle DEA à rendements d'échelle variables a été retenu pour cette étude. Il permet de déterminer trois types d'efficacité. Il s'agit notamment de l'efficacité technique totale (CRSTE), l'efficacité technique pure (VRSTE) et l'efficacité technique d'échelle (SCALE). La CRSTE mesure la performance globale de l'organisation. Elle permet d'indiquer les sources d'inefficacité constatées des entreprises publiques. La firme peut être inefficace car sa gestion est perfectible ($VRSTE < 1$) ou n'a pas atteint sa taille optimale ($SCALE < 1$). La CRSTE est donc décomposée en VRSTE et SCALE pour dégager les deux sources d'inefficacité.

Les résultats des scores d'efficacité, avant et après la transformation des entreprises publiques en sociétés commerciales mais aussi pendant toute la période, sont présentés dans le tableau 6. Les résultats présentés sont des moyennes annuelles pour chaque entreprise et sous-période.

Tableau 6 - Résultats d'estimation des modèles CCR et BCC

DMU	Entre-prise publiques	secteur	Avant transformation			Après la transformation			Après la transformation		
			Score CRSTE	Scores BCC		Score CRSTE	Scores BCC		Score CRSTE	Scores BCC	
				VRSTE	SCALE		VRSTE	SCALE		VRSTE	SCALE
1	G E C A - MINES	Minier	0,855	1,000	0,855	0,358	0,991	0,362	0,395	1,000	0,395
2	REGIDE-SO	Energie	0,505	0,894	0,565	0,359	1,000	0,359	0,334	1,000	0,334
3	SNEL	Energie	0,604	1,000	0,604	0,787	1,000	0,787	0,592	1,000	0,592
4	SCTP	Transport	0,301	0,586	0,514	0,201	0,503	0,401	0,207	0,533	0,388
5	SONAS	Finances	0,872	0,921	0,947	1,000	1,000	1,000	0,665	1,000	0,665
6	S O N A - HYDROC	Energie	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
7	CVM	Transport	0,640	0,687	0,931	0,537	0,760	0,706	0,275	0,733	0,375
8	RVA	Transport	0,320	0,691	0,464	0,353	1,000	0,353	0,283	0,855	0,331
9	LMC	Transport	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
10	SOKIMO	Minier	1,000	1,000	1,000	0,100	0,219	0,456	0,618	0,783	0,790
11	SCPT	Télécom	1,000	1,000	1,000	0,205	0,541	0,378	1,000	1,000	1,000
	Moyenne		0,736	0,889	0,807	0,536	0,819	0,645	0,579	0,900	0,625
	Ecart-type		0,275	0,157	0,221	0,349	0,277	0,285	0,309	0,158	0,286

Source : Auteur, sur base des données traitées

Les scores d'efficacité totale CRSTE indiquent que globalement sur toute la période (2004 à 2017), 8 (72,7 %) entreprises sur 11 sont inefficaces. Elles ont des scores d'efficacité technique totale inférieurs à 1. Il s'agit de la GECA-MINES, la REGIDESO, la SCTP, la SONAS, la CVM, la RVA, la SOKIMO et la SNEL.

Les cinq premières entreprises ont toutes des performances globales inférieures à 40 %. Cela implique qu'elles ont des forts taux de déficit de réalisation des outputs.

Cependant, en comparant les résultats d'avant et après la transformation, la VRSTE indique qu'avant la réforme, 54,5% des firmes sont relativement efficaces. Il s'agit de la GECA-MINES, la SNEL, la SONAHYDROC, les LMC, la SOKIMO et la SCPT. Après la transformation des entreprises publiques en sociétés commerciales, il ressort un statu quo. Aussi, 54,5% des entreprises sont efficaces. Il s'agit de la REGIDESO, la SNEL, la SONAS, SONAHYDROC, la RVA et les LMC. Le constat est qu'après la transformation, certaines entreprises efficaces ne le sont plus. Il s'agit de la GE-

CAMINES, la SOKIMO et la SCPT. Par contre, la REGIDESO, la RVA et la SONAS (36,4 %) ont été relativement efficaces après leur transformation. Elles ont amélioré leur niveau d'efficacité pure après la réforme.

Seules deux sociétés (18 %), notamment la SONAHYDROC et les LMC (18,2 %) sont efficaces avant comme après la réforme mais aussi en tenant compte de la période globale. Cependant, la SCTP et la CVM sont totalement et toujours inefficaces pendant les trois périodes de comparaison.

Bien que l'efficacité pure moyenne soit relativement élevée (0,889 et 0,819 respectivement avant et après la réforme), elle cache de profondes disparités entre les entreprises publiques. Après la réforme, la SOKIMO (DMU 10) a un score d'efficacité pure (VRSTE) faible (21,9 %) par rapport à l'ensemble. Cela signifie que cette société a un déficit d'environ 80 % en ce qui concerne la réalisation de ses outputs. La SCTP, qui est dans le secteur de transports, a le deuxième plus faible score (50,3 %).

Certaines entreprises publiques efficaces du

point de vue de l'efficacité technique pure (modèle BCC) sont également efficaces globalement (modèle CCR). Il s'agit de la SONAHYDROC et les LMC, avant comme après la réforme. Ces firmes évoluent à leur taille optimale. En revanche, certaines entreprises publiques efficaces selon le modèle BCC (VRSTE) sont non efficaces selon le modèle CCR (CRSTE). Il s'agit de la SNEL et la GECAMINES avant la réforme ainsi que la REGIDESO, la SNEL et la RVA après la transformation. On peut dire qu'elles connaissent une inefficacité d'échelle. Leur taille n'est donc pas optimale. Elles peuvent bénéficier d'économies d'échelle. Elles doivent donc améliorer leur rendement en minimisant leur coût moyen de consommation des ressources.

Avant et après la réforme, la SCTP et la CVM (18,2 %) ne sont pas efficaces. Leur inefficacité est due à la fois à un management perfectible et à une mauvaise utilisation des ressources.

En gros, après la réforme, plusieurs compagnies ont eu des difficultés à améliorer leur niveau d'efficacité.

Le tableau 7 présente les tests des moyennes des scores d'inefficacité avant et après la transformation.

Tableau 7 - Comparaison des scores d'efficacité moyens

Scores	Avant transformation	Après transformation	Variation P-value Conclusion		
CRSTE	0,736	0,536	- 0,200	0,9482	Non significative
VRSTE	0,889	0,819	-0,070	0,7909	Non significative
SCALE	0,807	0,645	-0,162	0,9476	Non significative

Sources: L'auteur à partir du tableau 6.

Les tests des moyennes de Student renseignent aussi qu'avant et après la réforme, les scores d'efficacité moyens sont tous inférieurs à 1. Les sociétés de l'Etat congolais sont caractérisées par une piètre qualité de gestion et d'utilisation rationnelle des ressources. Toutefois, pendant les deux périodes, l'inefficacité est plus due au niveau de gestion qu'au niveau d'innovation ou technologique (VRSTE > SCALE).

De ce tableau, il s'observe que tous les scores ont baissé mais pas de manière significative après la réforme (p-value > 5 %).

L'efficacité technique totale (CRSTE) renseigne, qu'après la réforme, la performance globale des firmes de l'Etat congolais n'a pas augmenté significativement. De même, l'efficacité technique pure (VRSTE) implique que la qualité de management des entreprises est restée perfectible avant comme après la réforme. Enfin, l'efficacité d'échelle (SCALE) indique que la consommation des ressources est restée

identique et non optimale avant comme après la réforme. Plusieurs entreprises publiques continuent à sous-utiliser leurs ressources.

4. Discussion des résultats

Nos conclusions démontrent que la réforme n'a pas amélioré leur efficacité des sociétés publiques congolaises. Dans le contexte congolais, la juxtaposition du modèle de gestion du secteur privé aux firmes publiques n'est pas une panacée.

Ces résultats convergent avec ceux obtenus par d'autres chercheurs réalisés en Afrique dans différents secteurs (Ngoy & Kasereka, 2023 ; Quartey, 2019 ; Fang, 2018 ; Sabri, 2016 ; Dewenter & Malatesta, 2001 ; Mbangala, Perelman & Tarsim, 2008 ; Mbangala & Perelman, 1997 ; Colson, Sabri & Mbangala, 2006). Toutefois, nos résultats divergent avec à ceux de Boubakri et al. (2021), Nyamita & Dorosamy (2021), Gathon & Pestieau (1996).

Nos conclusions confirment la théorie des parties prenantes. Cette dernière estime que la multiplicité des propriétaires dans les firmes publiques entrave leur performance. Elles valident aussi les arguments de la théorie des droits de propriété qui confirme que les entreprises publiques sont mal gérées du fait que leurs gestionnaires ne sont pas souvent responsables des résultats réalisés. Ils sont rarement sanctionnés suite à la réalisation des piètres performances.

Toutefois, nos résultats ne riment pas avec les postulats des théories du new public management et des droits de propriété. Ces dernières prédisent que l'imposition des règles du marché et les méthodes de gestion des entreprises privées aux firmes publiques améliore leur performance.

Conclusion

Cette étude a eu à vérifier les retombées de l'imposition des lois du marché aux entreprises publiques congolaises. En appliquant l'approche d'enveloppement des données (DEA), nous avons apprécié si la transformation des entreprises publiques de la RDC en sociétés commerciales a contribué à l'amélioration de leur efficacité.

Le constat est que les effets escomptés de la réforme n'ont pas encore abouti. Les compagnies publiques ont eu des difficultés à améliorer voire maintenir leur ancien niveau de performance après leur transformation en sociétés commerciales.

Plusieurs pesanteurs expliquent cette situation. Il s'agit principalement du manque de confiance et de collaboration des tous les acteurs en amont du processus de réforme. Il y a eu une imposition juridique et non une véritable solution proposée par les acteurs locaux.

Certaines leçons sont à tirer de cette étude. Il ne suffit pas décréter ou d'imposer politique-

ment ou juridiquement les logiques du secteur privé au secteur public pour booster sa performance. Il faut une véritable volonté des parties prenantes mais surtout adopter les principes de bonne gouvernance. La réforme ne se décrète pas. De même, la réforme des entreprises publiques sera une réussite que si les acteurs locaux ont confiance à l'Etat, ou mieux aux autorités politiques. Le contraire les pousse à assimiler toute réforme à un bradage.

Les facteurs explicatifs de l'inefficacité des entreprises publiques congolaises est une brèche qui devra être analysée dans les prochaines recherches par une approche paramétrique afin de dégager les principaux déterminants de la contre-performance des firmes de l'Etat congolais.

BIBLIOGRAPHIE

Baharanyi, N.S. (Janvier 2012). Privatisation des entreprises du Portefeuille de la République : Enjeux et défis pour le développement de la RD Congo. In Congo-Afrique, LI(461), 23-36.

Banque Mondiale (2015). République Démocratique du Congo Revue de la Gestion des Dépenses Publiques et de la Responsabilisation Financière. Accroître l'Efficacité et l'Efficacité du Secteur Public pour Promouvoir la Croissance et le Développement, Volume I, Département de la Gestion Macroéconomique et Budgétaire Région Afrique, Rapport No. 96172-ZR, 182 pages. Consulté le 21 avril 2020 sur <http://documents.banquemondiale.org/curated/fr/461341468018662262/pdf/PEMFAR-Volume-I-2015.pdf>.

Batamba, B.A. (2003). Redynamisation des entreprises du portefeuille : vers la rationalisation des relations entre l'Etat-Propriétaire et les Mandataires. Lettre de l'IRES N° 10-11, pp. 1-62.

Belesi, M.G. G. (2001). Aperçu général du portefeuille de la République démocratique du

- Congo : naissance et développement dans le temps, in CADICEC-INFORMATION (dirs), L'avenir des entreprises du portefeuille en République démocratique du Congo, (pp.27-42). Bulletin du CADICE.
- Bokonde, G. (2017). Echec ou réussite de la réforme des entreprises publiques de 2008 ?. in Congo-Afrique, 57(152), 142 – 149.
- Boubakri, N., Chen, R., El Ghoul, S., & Guedhami, O. (2021). State Ownership and Debt Structure. *Institutions & Transition Economics : Political Economy eJournal*, 1(1-2), 223-257.
- Brusov, P., & Filatova, T. (2023). Capital Structure Theory : Past, Present, Future. *Mathematics*, 11(3), 1-30.
- Bukele, K. T. (2019). Evaluation du processus de transformation de l'entreprise publique Société Congolaise des Transports et des Ports (SCTP) en société commerciale. *Cahiers Economiques et Sociaux, IRES, XXXVI(3-4)*, pp.173-210.
- Ciriec & Bernier, L. (2015). *Public Enterprises Today : Missions, Performance and Governance – Learn from Fifteen Cases. Les entreprises publiques aujourd'hui : missions, performance, gouvernance – Leçons de quinze études de cas.* PIE Perter Lang.
- Colson, G., Sabri, K. & Mbangala, M. (2006). Multiple Criteria and Multiple Periods Performance Analysis: the Comparison of Telecommunications Sectors in the Maghreb Countries". *Journal of Telecommunications & Information Technology*, 4, pp.67-80.
- COPIREP (2013). *Rapport annuel 2013*, Kinshasa-RDC.
- 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.
- Dewenter, K. L., & Malatesta, P. H. (2001). *State-Owned and Privately Owned Firms : An Empirical Analysis of Profitability, Leverage, and Labor Intensity.* *The American Economic Review*, 91(1), pp.320-334.
- Fang, Q. (2018). The Impact of Ownership Type and Institutional Environment on Innovation Performance Based on CDM Model. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research [Conference]. International Conference on Politics, Economics and Law.*
- Farrel, M. J. (1957). The measurement of productive efficiency. *Journal of the Royal Statistical Society*, 120(3), pp.253-290.
- Fungongo, M.D. (2019). Du désengagement de l'Etat des entreprises publiques congolaises et de la préservation de l'intérêt national. *M.E.S.*, 109, pp.17 – 25.
- Gathon, H.J. & Pestieau, P. (1996). La performance des entreprises publiques. Une question de propriété ou de concurrence ? *Revue économique*, 47(6), pp.1225 – 1238.
- Kabeya I. T. J. (2018). *Entreprises publiques en République Démocratique du Congo. La nécessité d'un cadre de bonne gouvernance axée sur la responsabilisation et la performance*, L'Harmattan.
- Kasereka, K. J. (2025). Vers un désengagement de l'Etat congolais dans les entreprises publiques : proposition d'une option basée sur les scores d'efficacité des firmes. *MES-RIDS*, 140(1), pp.55-64.
- Kazekele, M.E. (2017). L'Etat congolais et la gestion des entreprises publiques. *M.E.S*, 100, pp.79-91.
- Lukombe, N. (1999). *Droit congolais des sociétés. Sociétés commerciales, sociétés mixtes, sociétés mixtes et sociétés d'Etat ou entreprises publiques*, PUC.
- Mabi, M. (2006). *Griefs et anomalies détec-*

- tés lors du contrôle des entreprises publiques. Communication au séminaire de formation et de recyclage à l'intention des Commissaires aux Comptes, Kinshasa.
- Malingumu, S. & Ntal, O. (2019). Réforme des entreprises publiques en République démocratique du Congo : Que s'est-il passé et où en est-on ? in cahiers économiques et sociaux. Vol. 36(3-4), 285-336.
- Mangala, N. A. (2012). Historique des lois du 7 juillet sur la réforme des entreprises publiques. De la conception à la promulgation. Congo-Afrique, LI (461), pp.7-22.
- Mbangala, M. & Perelman, S. (1997). L'efficacité technique des chemins de fer en Afrique subsaharienne : une comparaison internationale par la méthode de DEA. Revue d'économie du développement, 5(3), pp.91-115.
- Mbangala, M.A. (2018). Transport ferroviaire en Afrique. Etat des lieux-Réforme-Viabilité, E.U.E.
- Mbangala, M.A, Perelman, S. & Tarsim, A. (2008). Sub Saharan Railways firms : Reforms and Demand Effects on Technical Efficiency. A Stochastic Frontier Analysis between 1995 and 2005. Université de Liège.
- Mbilo, B. F. (2002). L'entreprise publique congolaise face au défi du management moderne, Les Editions Européennes/FMB.
- Mboyo, E. (12 mars 2020). RDC : entreprises publiques, la dette sociale de 795 milliards USD bloque la réforme. Zoom Eco. Consulté le 19 mars 2020 sur zoom-eco.net.
- Mpoy, K.G. (2015). La Banque mondiale et la réforme des entreprises publiques (RDC). Une analyse critique des enjeux politiques économiques et sociaux, L'Harmattan.
- Mpoy, K.G. (2019). Les entreprises publiques en RD Congo. Les enjeux de la réforme, L'Harmattan.
- Ngoy, I., J. C. & Kasereka, K., J. (2023). Analyse de la productivité totale après la réforme des entreprises publiques congolaises : évidence empirique par l'utilisation de l'indice de Malmquist. MES-RIDS, 3(131), pp.51-60.
- Nyamita, M. & Dorasamy, N. (2021). The Drivers of Debt Financing Within State-Owned Corporations in South Africa. Archives of Business Research, 9(9), pp. 240-257.
- Quartey, J. (2019). Towards Survival of State Owned Enterprises in Sub-Saharan Africa : Do Fiscal Benefits Matter ?. International Journal of Economics, Commerce & Management, VII(5), pp.20-234.
- Sabri, K. (2016). Management public. Analyse de performances dans le secteur public : (Etude de cas), NOOR Publishing, Germany.
- Sakata, T. G. (2013). Introduction au droit économique. Droit de l'Ohada, transformation des entreprises publiques, Etat entrepreneur, établissements publics, sociétés du portefeuille, nationalisation, rétrocession, libéralisation et politique des prix, protection des consommateurs, droits de l'homme, PUK.
- Wang, K. & Shailer, G. (2017). Does Ownership Identity Matter ? A Meta-analysis of Research on Firm Financial Performance in Relation to Government versus Private Ownership : Does ownership identity matter ?. Abacus, 54(1), pp.1-35.