

ATHANASE NGASSAKI

LES ENTREPRISES D'ÉTAT AU CONGO

pour un nouveau modèle
de gestion

Préface de Claude Quin
professeur associé en gestion
à l'Université Paris-Dauphine,
ancien président de la RATP

Éditions Messidor

SOMMAIRE

Préface	7
Avant-propos	15
Introduction générale.	19
I. — But de l'étude	19
II. — Hypothèse principale	19
III. — Résumé succinct des caractéristiques du secteur public marchand	20
IV. — Quel contenu donner au modèle de ges- tion?	25
Première partie : Légitimité et limites d'efficacité des entreprises d'État.	29
Introduction	31
I. — Le capital de l'entreprise	33
1. Mesure d'efficacité du capital	33
2. Relation entre la valeur ajoutée et les autres indicateurs	35

II. — La productivité globale de l'entreprise	38
1. Mesure et application	38
2. Limites d'application de cette méthode	41
Chapitre premier : La légitimité des entreprises d'État	43
I. — Rappel des missions	43
II. — L'entreprise d'État comme moyen de résorption des déséquilibres.	44
III. — L'entreprise d'État comme seconde source d'accroissement des revenus de l'État	47
IV. — Le tâtonnement et l'improvisation	52
Les effets antiéconomiques	52
V. — Les erreurs de politique économique : obstacles majeurs d'une gestion optimale	55
1. La dépendance par rapport au pétrole et au dollar : un handicap sérieux de l'économie congolaise	55
2. Le Congo : un déséquilibre économique durable .	58
3. L'incertitude des finances de l'État	63
4. L'inadéquation entre le choix de technologies avancées et le niveau de qualification de la main-d'œuvre locale	64
Chapitre 2 : L'insuffisance des études de faisabilité	71
I. — Les contraintes du marché	72
1. Quelques précisions sur le contenu des questions .	73
2. Les contraintes extérieures	81
II. — Les contraintes de l'État	82
III. — Étude de faisabilité pour les projets publics strictement concurrentiels	85
Chapitre 3 : Le non-respect des règles de droit et de déontologie publique	89
I. — Convergence de comportement entre le bureaucrate et le gestionnaire	90

II. — La création de la richesse individuelle au détriment de l'intérêt général	97
III. — Le gaspillage des ressources humaines.	100

Chapitre 4 : La faible productivité des facteurs de production 103

I. — La discipline comptable	105
Harmonisation des comptes.	105
II. — La compromission du seuil de rentabilité	108
III. — Le bilan du secteur agricole.	111
IV. — L'inefficacité généralisée	113
V. — La productivité du capital et du travail.	119

Conclusion de la première partie. 123

Deuxième partie : Pour un nouveau modèle de gestion. 125

Introduction 127

1. Direction générale	129
2. Directions divisionnaires	129
3. Chefs de service.	130

Chapitre 5 : Les concepts de stratégie et d'environnement de l'entreprise d'État. 139

I. — La stratégie.	140
1. L'approche rationnelle de la stratégie	140
2. L'approche des comportements socio-politiques	145
3. Pour une approche combinée de la stratégie technico-économique et socio-politique	146
4. La théorie nouvelle de la stratégie selon ABNR.	147
II. — L'environnement de l'entreprise d'État	148
1. Les relations avec les pouvoirs publics.	149
2. Les relations avec les groupes de pression	151
3. Les relations avec les institutions financières	151

Chapitre 6 : Le système d'information et les stratégies fonctionnelles	155
I. — Stratégie technico-économique	159
1. Les critères de financement et d'efficacité de l'actif total	160
2. La rentabilité économique : test probant de l'efficacité de l'entreprise d'Etat	166
3. La rentabilité économique et la stratégie du marketing	175
4. Le taux d'utilisation des capacités technologiques comme critère de mesurabilité de l'efficacité de l'investissement	179
5. La prise en compte des externalités comme critère de choix des investissements dans les entreprises d'Etat	184
II. — La stratégie sociale (emploi et salaires) . . .	190
1. La connaissance approfondie des motivations individuelles	192
2. Le dispositif de contrôle des variations qualitatives et quantitatives	195
3. Le second système de contrôle.	203
4. La gestion des coûts salariaux	204
III. — La stratégie politique ou contractuelle	209
1. L'intérêt d'un contrat de Plan	210
2. Les éléments de la négociation avec les tutelles . . .	213
3. La conception d'un cadre contractuel : l'exemple d'un contrat de programme	216
 Chapitre 7 : La gestion sociale du secteur public marchand	 225
I. — L'efficacité <i>managerial</i> et l'environnement culturel	226
1. Les voies propres de l'efficacité	229
2. L'entreprise d'État : un organisme complexe . . .	231
3. L'entreprise d'État comme processus d'intégration des comportements	232
II. — Le dialogue et la concertation comme éléments de l'efficacité	233
 Conclusion de la deuxième partie	 239

Conclusion générale	241
Postface	251
Références bibliographiques	253