

MANAGEMENT ENTREPRENEURIAL COMME LEVIER D'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE
DU SERVICE NATIONAL DES APPROVISIONNEMENTS ET DE L'IMPRIMERIE (SENAPI) EN
RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO : ANALYSE DOCUMENTAIRE DE LA PÉRIODE 2008–
2025

**ENTREPRENEURIAL MANAGEMENT AS A STRATEGIC LEVER FOR ENHANCING
THE PERFORMANCE OF THE NATIONAL SUPPLY AND PRINTING SERVICE (SENAPI)
IN THE DEMOCRATIC REPUBLIC OF THE CONGO: A DOCUMENTARY ANALYSIS OF
THE 2008–2025 PERIOD**

IYAKA BONKONGOLA Octave¹ et MBIYA LUMBALA Emery²

¹ Enseignant-chercheur, Université du CEPROMAD

² Enseignant-chercheur, Université du CEPROMAD et ISEA-MANGAI

Courriel de correspondance : emerymbiyalumbala@gmail.com

Résumé

Cette étude examine dans quelle mesure le management entrepreneurial peut constituer un levier d'amélioration de la performance du Service National des Approvisionnements et de l'Imprimerie (SENAPI) en République démocratique du Congo (RDC) sur la période 2008–2025. Une clarification institutionnelle préalable montre que le SENAPI étudié est le service public chargé des approvisionnements et de l'imprimerie, créé par le Décret n° 09/54 du 3 décembre 2009 ; les années 2008–2011 sont donc appréhendées comme une période de genèse et d'évolution des structures antérieures. L'étude adopte une démarche qualitative documentaire fondée sur l'analyse croisée de la littérature scientifique, des documents institutionnels du SENAPI et des documents budgétaires publics disponibles. L'analyse thématique porte sur quatre dimensions : innovation, autonomie et responsabilisation, orientation résultats et transformation numérique. Les résultats documentaires mettent en évidence un besoin de renouvellement des capacités humaines et matérielles, une orientation publique vers le renforcement des capacités institutionnelles et le renouvellement des équipements d'impression, ainsi que l'existence de réformes et de partenariats visant la modernisation de l'outil de production. La littérature sur le management public entrepreneurial montre parallèlement que l'innovation, la proactivité, la responsabilisation et la gestion des ressources peuvent soutenir la performance, sous réserve d'un environnement institutionnel compatible. L'étude conclut que le management entrepreneurial constitue un levier plausible et pertinent pour la transformation du SENAPI, mais qu'il ne saurait être présenté comme une relation causale statistiquement démontrée par la seule documentation disponible. La performance durable suppose l'articulation entre capacités managériales, investissement technologique, autonomie encadrée, évaluation des résultats et gouvernance institutionnelle.

Mots-clés : management entrepreneurial ; performance publique ; SENAPI ; approvisionnement ; imprimerie publique ; innovation ; digitalisation ; gouvernance ; RDC.

JEL Classification : H83, L32, M10, O33

Abstract

This study examines the extent to which entrepreneurial management can act as a lever for improving the performance of the National Supply and Printing Service (Service National des Approvisionnements et de l'Imprimerie – SENAPI) in the Democratic Republic of the Congo (DRC) over the 2008–2011 period. An institutional clarification shows that the SENAPI under study is the public service responsible for state supply and printing activities, created by Decree No. 09/54 of 3 December 2009; therefore, 2008–2011 is treated as a period of institutional antecedents. The research adopts a qualitative documentary approach based on a cross-analysis of scientific literature, SENAPI institutional documents and publicly available budget documents. Thematic analysis focuses on four dimensions: innovation, autonomy and accountability, results orientation, and

digital transformation. The documentary findings highlight the need to strengthen human and material capacities, public objectives related to institutional capacity and renewal of printing equipment, and reform and partnership initiatives aimed at modernising production capacities. The literature on public-sector entrepreneurship indicates that innovation, proactiveness, accountability and resource management can support organisational performance, provided that the institutional environment is compatible with these practices. The study concludes that entrepreneurial management is a relevant and plausible lever for SENAPI transformation, but the available documentary evidence does not justify a statistically causal claim. Sustainable performance requires the articulation of managerial capabilities, technological investment, bounded autonomy, results-based evaluation and institutional governance.

Keywords: entrepreneurial management; public performance; SENAPI; public supply; public printing; innovation; digitalisation; governance; DRC.

JEL Classification : H83, L32, M10, O33

1. Introduction

Le mieux-mieux (NSAMAN-OLUTU& ATSHWEL OKEL 2006) des organisations publiques constitue un enjeu majeur innovation administrative, notamment dans les contextes où les services publics centralisés de l'Etat doivent simultanément assurer la continuité de l'état, maîtriser les ressources et répondre à des exigences croissantes de qualité et de transparence. La littérature sur le New Public Management (NPM) a précisément mis en avant le déplacement d'une logique centrée sur les procédures vers une logique davantage orientée vers les résultats, la responsabilisation des gestionnaires et la performance (Hood, 1991 ; Pollitt & Bouckaert, 2017). Toutefois, l'application de ces principes aux administrations africaines ne peut être mécanique : elle doit tenir compte des capacités institutionnelles, des contraintes politiques et des ressources disponibles (Hope, 2001 ; Hinson et al., 2022).

Dans cette perspective, le management entrepreneurial ne signifie pas la privatisation du service public. Il désigne plutôt l'introduction, dans une organisation publique, de comportements et de dispositifs favorisant l'innovation, la proactivité, la recherche d'opportunités, l'autonomie encadrée, la prise de décision responsable et la création de valeur publique. Les travaux consacrés à l'orientation entrepreneuriale montrent que l'innovation, la proactivité et la prise de risque calculée constituent des dimensions centrales de cette orientation (Covin & Slevin, 1989 ; Swann, 2017). Des travaux plus récents sur l'entrepreneuriat public soulignent également son potentiel en matière d'innovation et de performance, tout en rappelant les contraintes bureaucratiques, financières et réglementaires qui peuvent limiter sa mise en œuvre (Ncube & Sibindi, 2025).

Le cas du SENAPI présente un intérêt particulier. Le site institutionnel du service indique que le Service National des Approvisionnements et de l'Imprimerie a été créé le 3 décembre 2009 par le Décret n° 09/54 et qu'il exerce, sur l'ensemble du territoire national, des missions relatives aux approvisionnements et à l'imprimerie en faveur de l'État. Ses missions comprennent notamment la production et l'achat de fournitures et imprimés, la standardisation des articles et imprimés, l'exécution de travaux à façon et la vente des excédents (SENAPI, 2026). Les documents budgétaires publics confirment le rattachement du programme « Gestion des approvisionnements et impressions » au SENAPI et présentent des objectifs liés au renforcement des capacités humaines, matérielles et institutionnelles ainsi qu'au renouvellement des machines d'impression (Ministère du Budget, RDC, 2020).

Une première correction importante de la version antérieure de cet article consiste donc à stabiliser l'objet de recherche : le SENAPI étudié n'est pas un service de propriété industrielle, mais le Service National des Approvisionnements et de l'Imprimerie. Cette clarification est déterminante, car elle conditionne les variables de performance, les indicateurs et l'interprétation des réformes.

La problématique de cette recherche s'inscrit ainsi dans l'interrogation suivante : dans quelle mesure les principes du management entrepreneurial peuvent-ils contribuer à l'amélioration de la performance du SENAPI en RDC sur la période 2000–2025 ?

L'objectif général est d'analyser le potentiel du management entrepreneurial comme levier de transformation de la performance du SENAPI. Trois objectifs spécifiques sont poursuivis : (1) caractériser les dimensions managériales pertinentes pour un service public d'approvisionnement et d'impression ; (2) identifier, dans les documents disponibles, les contraintes et les initiatives de transformation du SENAPI ; et (3) proposer un cadre d'action reliant management entrepreneurial et performance institutionnelle.

La contribution de l'article est double. Sur le plan théorique, il rapproche les travaux sur l'orientation entrepreneuriale, la Resource-Based View et le management public. Sur le plan pratique, il traduit ces approches en leviers opérationnels applicables à une structure publique congolaise dont les missions combinent production, approvisionnement, standardisation et service à l'État. Enfin, l'article adopte une prudence méthodologique : compte tenu de la nature documentaire du corpus, il ne prétend pas démontrer économétriquement un effet causal du management entrepreneurial sur la performance du SENAPI.

2. Cadre théorique et revue de littérature

2.1. Management entrepreneurial et orientation entrepreneuriale

Le management entrepreneurial peut être compris comme un mode de gestion qui mobilise des comportements entrepreneuriaux au sein d'une organisation existante. Dans sa formulation classique, l'orientation entrepreneuriale renvoie notamment à l'innovation, la proactivité et la prise de risque (Covin & Slevin, 1989). Dans le secteur public, cette logique doit cependant être adaptée : la finalité n'est pas la maximisation du profit, mais la création de valeur publique, la qualité du service, la continuité de l'action administrative et l'utilisation responsable des ressources. Swann (2017) montre ainsi que l'orientation entrepreneuriale peut être reliée à la performance des programmes publics, tandis que les recherches sur l'entrepreneuriat public mettent l'accent sur la capacité des organisations à identifier et exploiter des opportunités d'amélioration.

Dans le cas du SENAPI, les dimensions retenues sont : l'innovation des processus et des technologies ; la proactivité stratégique ; l'autonomie décisionnelle encadrée ; la responsabilisation des cadres ; la recherche d'efficacité ; et l'orientation vers les besoins des administrations utilisatrices. Cette définition permet d'éviter une assimilation réductrice entre management entrepreneurial et recherche de profit.

2.2. Théorie de l'innovation

Schumpeter (1934) place l'innovation au cœur de la dynamique de transformation économique et organisationnelle. Transposée avec prudence au secteur public, cette perspective conduit à considérer l'introduction de nouveaux équipements, procédés, services et méthodes de travail comme un mécanisme de transformation. Pour le SENAPI, l'innovation peut prendre la forme du renouvellement des machines d'impression, de l'automatisation de certaines opérations, de la gestion numérique des commandes et stocks, ou encore de la réorganisation des flux de production.

2.3. Resource-Based View et capacités organisationnelles

La Resource-Based View soutient que les ressources et capacités internes peuvent constituer des sources de performance lorsqu'elles sont créatrices de valeur et difficilement substituables (Barney, 1991). Appliquée au SENAPI, cette approche invite à considérer simultanément les compétences des agents, les équipements d'impression, les systèmes d'information, les procédures, les données, les capacités de maintenance et les partenariats institutionnels. L'enjeu n'est donc pas uniquement de disposer de ressources, mais de développer une capacité organisationnelle à les combiner et à les renouveler.

2.4. New Public Management et performance publique

Le NPM a proposé de rapprocher certains modes de gestion publique de pratiques managériales davantage orientées vers la performance, les résultats et la responsabilisation (Hood, 1991). Osborne et Gaebler (1992) ont, de leur côté, popularisé une conception entrepreneuriale de la réforme administrative. Les travaux comparatifs de Pollitt et Bouckaert (2017) montrent toutefois que les réformes publiques sont des processus institutionnels complexes et que leurs effets dépendent des configurations nationales.

En Afrique, l'application du NPM doit être contextualisée. Hope (2001) souligne que les réformes de management public sont confrontées à des environnements institutionnels spécifiques. Hinson et al. (2022) montrent également que les enjeux africains contemporains concernent notamment le leadership public, la digitalisation, la qualité du service et les capacités organisationnelles. Dans le même sens, Munzhedzi (2021) rappelle que la volonté politique, les compétences et les contraintes institutionnelles peuvent conditionner les résultats des réformes.

2.5. Performance d'une organisation publique

Dans cette étude, la performance est appréhendée comme un construit multidimensionnel. Elle comprend l'efficacité, c'est-à-dire l'atteinte des objectifs ; l'efficience, c'est-à-dire l'utilisation optimale des ressources ; la qualité et la rapidité du service ; la capacité d'innovation ; et la fiabilité institutionnelle. Pour le SENAPI, les dimensions pertinentes sont notamment la capacité de produire et de fournir les imprimés et fournitures requis, la maîtrise des coûts et délais, la disponibilité des équipements, la qualité des produits, la capacité d'adaptation technologique et la satisfaction des administrations clientes.

Cette conception est cohérente avec la littérature sur la gestion de la performance publique, qui considère les systèmes de performance comme des dispositifs permettant de fixer des objectifs, de mesurer les résultats et d'organiser l'amélioration continue (Fatile, 2014).

2.6. Modèle conceptuel

Le modèle conceptuel retenu relie le management entrepreneurial à la performance du SENAPI par quatre mécanismes principaux : (1) l'innovation organisationnelle et technologique ; (2) la responsabilisation et l'autonomie encadrée ; (3) l'optimisation des ressources humaines et matérielles ; et (4) l'orientation vers les résultats et les usagers publics. La digitalisation est considérée comme une capacité transversale susceptible de renforcer ces quatre mécanismes.

La relation conceptuelle peut être formulée ainsi : Management entrepreneurial → innovation, responsabilisation, optimisation des ressources et orientation résultats → amélioration de l'efficacité, de l'efficience, de la qualité et de la capacité d'adaptation du SENAPI.

Compte tenu de la nature qualitative et documentaire de l'étude, aucune hypothèse statistique H1–H4 n'est maintenue. Cette décision corrige l'incohérence de la version précédente, dans laquelle des « hypothèses (exemple) » étaient introduites sans être testées dans les résultats. L'étude répond plutôt à une logique exploratoire organisée autour de la question de recherche et de propositions analytiques.

3. Méthodologie

3.1. Design de recherche

L'étude adopte un design qualitatif, documentaire et analytique. Elle vise à comprendre les mécanismes institutionnels et managériaux susceptibles d'expliquer les difficultés et les possibilités de transformation du SENAPI. L'unité d'analyse est l'organisation SENAPI et, plus précisément, ses missions, ses capacités organisationnelles, ses ressources, ses réformes et ses mécanismes de performance.

3.2. Corpus documentaire

Le corpus mobilisé comprend trois catégories de sources : (a) les publications scientifiques portant sur l'entrepreneuriat public, l'orientation entrepreneuriale, le NPM, la performance publique et la réforme administrative ; (b) les documents institutionnels du SENAPI, notamment sa présentation officielle, ses missions et son historique ; et (c) les documents budgétaires publics de la RDC relatifs au programme « Gestion des approvisionnements et impressions ». Le document budgétaire de 2020 fournit notamment des objectifs et indicateurs relatifs à la formation des agents, au renforcement des capacités, au renouvellement des machines d'impression et au développement des centres d'approvisionnement (Ministère du Budget, RDC, 2020).

La période analytique 2008–2011 est traitée comme une séquence institutionnelle. Le SENAPI ayant été créé en 2009, la période 2008–2011 correspond aux antécédents institutionnels ; la période 2009–2025 correspond à

l'existence du SENAPI sous sa dénomination actuelle. Cette distinction évite d'attribuer au SENAPI des réalisations antérieures à sa création.

3.3. Technique d'analyse

Les documents ont été examinés par analyse thématique. Quatre catégories de codage ont été retenues a priori : innovation et technologie ; ressources et capacités ; gouvernance, autonomie et responsabilisation ; performance et qualité du service. Les informations ont ensuite été triangulées entre les sources scientifiques et les documents institutionnels. Les affirmations descriptives relatives au SENAPI sont appuyées, autant que possible, par des sources institutionnelles ; les interprétations managériales sont rapprochées de la littérature scientifique.

3.4. Validité et limites méthodologiques

La triangulation documentaire renforce la crédibilité de l'analyse, mais le dispositif présente une limite importante : il ne comporte ni enquête auprès des agents du SENAPI, ni entretiens avec les responsables, ni série statistique complète des indicateurs de performance sur 2008–2025. Les résultats doivent donc être interprétés comme des constats documentaires et des propositions analytiques, et non comme la mesure d'un effet causal. Une étude ultérieure pourra compléter cette approche par des entretiens semi-directifs, l'analyse des coûts et délais de production, les données de commandes, les taux d'utilisation des équipements et des enquêtes de satisfaction des administrations clientes.

4. Résultats

4.1. Clarification de l'évolution institutionnelle du SENAPI

Le premier résultat de l'analyse documentaire concerne la clarification de l'objet institutionnel. Le SENAPI est le Service National des Approvisionnements et de l'Imprimerie. Selon sa présentation institutionnelle, il a été créé le 3 décembre 2009 par le Décret n° 09/54 et exerce ses missions sur l'ensemble du territoire national. Ses fonctions portent sur les approvisionnements et l'imprimerie au service de l'État (SENAPI, 2026). Cette information corrige directement l'incohérence de la version antérieure de l'article qui assimilait, dans une sous-section, le SENAPI à un service de propriété industrielle.

L'historique institutionnel montre également que le SENAPI s'inscrit dans une trajectoire plus ancienne, marquée notamment par des structures antérieures d'approvisionnement et d'impression. Cette trajectoire justifie l'utilisation de la période 2008–2025, à condition de distinguer les antécédents de la période postérieure à la création du SENAPI.

4.2. Indices documentaires de besoins en capacités et en modernisation

Le document budgétaire public relatif au programme « Gestion des approvisionnements et impressions » fournit des éléments plus précis que ceux présentés dans la version initiale. Il identifie comme objectif le renforcement des capacités humaines, matérielles et institutionnelles. Parmi les indicateurs figurent notamment le taux annuel de formation des agents et la proportion de renouvellement des machines d'impression à technologie de pointe. Pour plusieurs indicateurs, les réalisations antérieures apparaissent comme « ND » dans le document, tandis que des cibles sont fixées pour les exercices suivants (Ministère du Budget, RDC, 2020).

Le même document prévoit des objectifs relatifs à l'amélioration qualitative des services d'approvisionnement et à la création de centres d'approvisionnement. Ces éléments constituent des indices documentaires d'une orientation vers la performance, mais ils ne permettent pas, à eux seuls, de conclure que les cibles ont effectivement été atteintes. La distinction entre objectif, cible et réalisation est donc maintenue dans la présente version.

Dimension documentaire	Élément observé	Période/source	Interprétation prudente
Capacités humaines	Taux annuel de formation des agents ; cibles pluriannuelles	Document budgétaire 2020	Priorité accordée au développement des compétences
Capacités technologiques	Indicateur de renouvellement des machines d'impression à technologie de pointe	Document budgétaire 2020	Besoin institutionnel de modernisation des équipements
Approvisionnement	Objectif d'amélioration qualitative et développement de centres d'approvisionnement	Document budgétaire 2020	Recherche d'efficacité et d'extension du service
Gouvernance/modernisation	Création du SENAPI en 2009 et évolution de ses missions	SENAPI, document institutionnel	Transformation institutionnelle et recherche d'un outil public spécialisé

4.3. Manifestations du management entrepreneurial pertinentes pour le SENAPI

La confrontation des documents institutionnels avec la littérature fait ressortir quatre leviers. Premièrement, l'innovation technologique : le renouvellement des machines d'impression et l'amélioration des processus peuvent réduire les délais et améliorer la qualité, à condition que les investissements soient accompagnés par la formation et la maintenance. Deuxièmement, l'autonomie encadrée : un service public productif doit disposer de marges de décision compatibles avec les règles budgétaires, les marchés publics et les exigences de contrôle. Troisièmement, la responsabilisation : des objectifs mesurables doivent être associés aux responsabilités des directions et unités opérationnelles. Quatrièmement, l'orientation résultats : la performance doit être suivie par des indicateurs distinguant ressources, activités, produits et résultats.

Ces leviers rejoignent les dimensions de l'orientation entrepreneuriale identifiées dans la littérature : innovation, proactivité et prise de risque calculée (Covin & Slevin, 1989). Ils sont également compatibles avec la logique de performance du NPM, tout en nécessitant une adaptation au contexte institutionnel congolais (Hope, 2001 ; Hinson et al., 2022).

4.4. Transformation de la performance : niveaux stratégique, organisationnel et opérationnel

Au niveau stratégique, la transformation suppose une vision claire du rôle du SENAPI dans la souveraineté documentaire et la fourniture de biens et services nécessaires aux administrations. Cette vision doit être traduite en objectifs annuels et pluriannuels mesurables.

Au niveau organisationnel, la performance dépend de la clarification des responsabilités, de la coordination entre fonctions d'approvisionnement, production, finances, ressources humaines et commercialisation, ainsi que de la capacité des responsables à prendre des décisions dans un cadre de contrôle défini.

Au niveau opérationnel, la priorité porte sur les délais de traitement, la qualité des imprimés, la disponibilité des équipements, la maintenance, la gestion des stocks et la traçabilité des commandes. La digitalisation peut soutenir ces processus par la gestion électronique des commandes, le suivi des stocks, la planification de production et le reporting de performance.

L'analyse documentaire conduit ainsi à un modèle intégré : les réformes stratégiques créent le cadre ; les réformes organisationnelles distribuent les responsabilités ; les réformes opérationnelles transforment les processus. Aucun de ces niveaux ne suffit isolément.

5. Discussion

Les résultats doivent d'abord être rapprochés des enseignements de la littérature sur l'entrepreneuriat public. L'idée centrale n'est pas de transformer le SENAPI en entreprise privée, mais de renforcer sa capacité à identifier les problèmes, à expérimenter des solutions, à mobiliser ses ressources et à rendre compte des

résultats. Cette conception rejoint les travaux sur l'orientation entrepreneuriale dans les organisations publiques (Swann, 2017) et les recherches récentes qui identifient l'innovation, la recherche d'opportunités et le renouvellement stratégique comme des composantes de l'entrepreneuriat public (Ncube & Sibindi, 2025).

Le deuxième enseignement concerne la Resource-Based View. Les documents budgétaires mettent en évidence l'importance des ressources humaines et des équipements. Or, Barney (1991) montre que les ressources ne produisent de la valeur que lorsqu'elles sont effectivement mobilisées par des capacités organisationnelles. Pour le SENAPI, l'acquisition de machines modernes ne constitue donc pas, à elle seule, une garantie de performance. Elle doit être accompagnée par la formation des agents, la maintenance, la planification de production, la disponibilité des consommables et des systèmes de suivi.

Le troisième enseignement concerne le NPM. Hood (1991) a montré que le NPM repose sur un ensemble de doctrines managériales associées notamment à la mesure de la performance et à la responsabilisation. Toutefois, Pollitt et Bouckaert (2017) soulignent la complexité des réformes publiques. Le cas du SENAPI confirme cette prudence : la modernisation d'un service public ne peut être réduite à l'introduction de techniques managériales ; elle dépend également de la stabilité institutionnelle, des règles budgétaires, des compétences et de la capacité de pilotage.

Le quatrième enseignement concerne le contexte africain. Hope (2001) rappelle que les réformes de management public en Afrique se déploient dans des environnements institutionnels spécifiques. Hinson et al. (2022) montrent que les enjeux de digitalisation, de leadership, de qualité du service et de capacités organisationnelles demeurent centraux. Les résultats du présent article sont cohérents avec cette lecture : le management entrepreneurial est pertinent comme orientation, mais son efficacité dépend de conditions institutionnelles permettant son application.

Enfin, les résultats invitent à dépasser une lecture exclusivement financière de la performance. Les difficultés d'une imprimerie publique ne se résument pas au volume de ressources disponibles. Elles concernent également la qualité des processus, la capacité à maintenir les équipements, la gestion des compétences, la planification, la traçabilité et l'évaluation des résultats. Le management entrepreneurial peut donc être conçu comme une architecture de gestion reliant ressources, capacités, innovation et performance.

Une implication pratique majeure est la nécessité d'un tableau de bord du SENAPI. Celui-ci pourrait comporter des indicateurs de délai moyen de production, taux de disponibilité des machines, taux de réalisation des commandes, coût unitaire d'impression, taux de formation des agents, taux de renouvellement des équipements, rotation des stocks, taux de réclamation des administrations clientes et niveau de satisfaction. Ces indicateurs permettraient de passer d'une logique d'intention à une logique de preuve.

6. Conclusion

Cette étude avait pour objectif d'analyser dans quelle mesure le management entrepreneurial peut constituer un levier d'amélioration de la performance du SENAPI en RDC sur la période 2008–2025. L'analyse documentaire conduit à trois conclusions principales.

Premièrement, l'objet institutionnel doit être clairement stabilisé : le SENAPI étudié est le Service National des Approvisionnements et de l'Imprimerie, créé en 2009 par le Décret n° 09/54. Deuxièmement, les documents publics mettent en évidence des besoins et objectifs liés au renforcement des capacités humaines, au renouvellement des équipements, à l'amélioration des services d'approvisionnement et à la modernisation de l'outil d'impression. Troisièmement, la littérature montre que l'innovation, la responsabilisation, l'orientation résultats et la mobilisation des ressources constituent des dimensions cohérentes avec une transformation entrepreneuriale du management public.

Toutefois, l'étude ne permet pas d'affirmer statistiquement que le management entrepreneurial a déjà produit une amélioration mesurable de la performance du SENAPI sur toute la période 2000–2025. Une telle conclusion exigerait des données longitudinales vérifiables et, idéalement, une combinaison d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs. La conclusion scientifiquement défendable est donc que le management entrepreneurial constitue un levier pertinent et théoriquement fondé, dont les effets doivent être évalués empiriquement.

Sur le plan managérial, la transformation devrait prioritairement porter sur cinq axes : (1) professionnaliser le pilotage par objectifs ; (2) renouveler et maintenir les équipements ; (3) développer les compétences ; (4) digitaliser les processus de commande, stock et production ; et (5) instaurer un système permanent d'évaluation et de reddition des comptes. Ces mesures doivent être accompagnées d'une autonomie encadrée et d'un dispositif de gouvernance compatible avec les règles de l'administration publique.

La principale perspective de recherche consiste à compléter la présente étude documentaire par une enquête de terrain auprès des dirigeants, cadres, agents et administrations clientes du SENAPI, afin de mesurer les relations entre pratiques entrepreneuriales, capacités organisationnelles et performance.

7. Déclarations éthiques et transparence

Éthique de la recherche. Cette étude repose sur l'analyse de documents scientifiques, institutionnels et budgétaires accessibles aux chercheurs. Elle n'a pas impliqué d'entretien, d'expérimentation ou de collecte de données nominatives auprès de sujets humains ; aucune procédure de consentement individuel n'était donc requise pour le corpus documentaire utilisé.

Conflit d'intérêts. Les auteurs déclarent ne pas avoir de conflit d'intérêts financier ou institutionnel susceptible d'avoir influencé l'analyse présentée.

Accès aux données. Les documents institutionnels et budgétaires utilisés sont identifiés dans la bibliographie. Les auteurs recommandent, pour une réplification complète, de constituer une archive documentaire datée comprenant les versions consultées des documents publics.

Limitation de transparence. Le présent article ne doit pas être interprété comme un audit du SENAPI. Il s'agit d'une analyse scientifique documentaire et managériale ; les affirmations causales nécessitent des données de terrain supplémentaires.

8. Références bibliographiques

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>

Fatile, J. O. (2014). Performance management systems productivity in the public sector: Wither African public administration. *Africa's Public Service Delivery & Performance Review*, 2(3). <https://doi.org/10.4102/apsdpr.v2i3.60>

Hinson, R. E., Madichie, N., Adeola, O., Bawole, J. N., Adisa, I., & Asamoah, K. (Eds.). (2022). *New Public Management in Africa: Contemporary Issues*. Cham: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-77181-2>

Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>

Hope, K. R. (2001). The new public management: Context and practice in Africa. *International Public Management Journal*, 4(2), 119–134. [https://doi.org/10.1016/S1096-7494\(01\)00053-8](https://doi.org/10.1016/S1096-7494(01)00053-8)

Ministère du Budget, République démocratique du Congo. (2020). Programme 05 : Gestion des approvisionnements et impressions. *Projet de loi de finances 2020*. Kinshasa: Gouvernement de la RDC.

Munzhedzi, P. H. (2021). An evaluation of the application of the new public management principles in the South African municipalities. *Journal of Public Affairs*, 21(2), e2132. <https://doi.org/10.1002/pa.2132>

Ncube, L., & Sibindi, N. (2025). Enhancing public-sector entrepreneurship: Evidence from Zimbabwean parastatals. *Africa's Public Service Delivery & Performance Review*, 13(1).

Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis—Into the Age of Austerity* (4th ed.). Oxford: Oxford University Press.

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

SENAPI. (2026). À propos de nous : historique, missions et présentation du Service National des Approvisionnements et de l’Imprimerie. Kinshasa: Service National des Approvisionnements et de l’Imprimerie. <https://senapi.cd/a-propos-2/>

Swann, W. L. (2017). Modelling the relationship between entrepreneurial orientation, organizational integration, and programme performance in local sustainability. *Public Management Review*, 19(4), 542–565. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1199729>

Urban, B. (2021). Public sector entrepreneurial orientation in South Africa: A focus on organisational boundaries, strategy and resources. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 25(1), 1–19. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2021.113800>

NSAMAN-OLUTU et ATSHWEL OKEL :Comprendre le management,Kinshasa,CAPM,2006

Annexe : grille synthétique d’analyse proposée

Pour renforcer la publication et préparer une éventuelle étude de terrain, la grille suivante peut être utilisée pour coder les futurs entretiens et données de performance :

Dimension	Indicateurs possibles	Sources de données	Résultat attendu
Innovation	Nouveaux équipements, nouveaux procédés, digitalisation	Rapports techniques, inventaires, systèmes d’information	Capacité d’adaptation
Ressources	Formation, disponibilité des machines, maintenance, consommables	RH, maintenance, comptabilité analytique	Productivité
Responsabilisation	Objectifs, délégation, reporting, reddition des comptes	Plans d’action, tableaux de bord	Réactivité
Performance	Délais, coûts, qualité, commandes réalisées, satisfaction	Statistiques de production et enquêtes clients	Efficacité et efficience