
M.E.S., Numéro 131, Vol. 3, novembre – décembre 2023

<https://www.mesrids.org>

Dépôt légal : MR 3.02103.57117

N°ISSN (en ligne) : 2790-3109

N°ISSN (impr.) : 2790-3095

Mise en ligne le 11 décembre 2023



Revue Internationale des Dynamiques Sociales
Mouvements et Enjeux Sociaux
Kinshasa, novembre - décembre 2023

PROBLEMATIQUE DE LA REFORME DES ENTREPRISES PUBLIQUES :*Etude menée à la Société Commerciale des Transports et des Ports*

par

Patrick MATADIWAMBA KAMBA MUTU*Professeur au Département de Sociologie, Université de Kinshasa***Hervé MASAKI MAMVUAKA***Assistant, Institut Supérieur de Commerce de Kinshasa***Résumé**

Au cœur de cette réflexion, il est question de cerner la problématique liée à la réforme des entreprises publiques congolaises. Son regard a été dévolu à la Société Commerciale des Transports et des Ports a connu des hauts et des bas malgré sa réforme initiée. Le manque d'efficacité de cette réforme repose en à croire à l'étude à l'absence des stratégies marketing et commerciales adaptées à la concurrence des privés.

Mots-clés : réforme, entreprises publiques, SCTP, RD Congo

Abstract

At the heart of this reflection, it is a question of identifying the problem linked to the reform of Congolese public companies. His focus was on the Société Commerciale des Transports et des Ports which experienced ups and downs despite its initiated reform. The lack of effectiveness of this reform is based, according to the study, on the absence of marketing and commercial strategies adapted to private competition.

INTRODUCTION

Depuis plus de deux décennies, les entreprises publiques en République Démocratique du Congo sont confrontées au problème de gestion, qui fait que la plupart sont devenues des « canards boiteux ». Bon nombre d'initiatives ont été amorcées par le gouvernement pour redresser toutes les entreprises en vue qu'elles soient compétitives. En 2001, le Gouvernement s'est lancé dans de vastes réformes macro-économiques pour la révision du mode de son intervention dans l'économie et de sa participation dans les entreprises publiques. Toutes ces initiatives ont tenu compte du contexte monde marqué par différentes crises. Si la mission pour laquelle une organisation a été créée n'est pas atteinte, il revient au propriétaire d'en faire une évaluation. C'est dans ce cadre que Annie Cornet estime que les entreprises et les organisations se créent autour d'une mission et ont des objectifs à atteindre. Il peut s'agir d'objectifs économiques (réalisation des bénéfices en produisant des biens et des services) ou des objectifs sociaux.¹

Dans la stratégie de la relance de l'économie nationale qui tient compte du management public, le Gouvernement de la RDC a engagé à cet effet, une réforme de son portefeuille par la transformation des entreprises publiques en « Sociétés commerciales » en 2008. Les entreprises publiques sont organisées par la Loi cadre n° 78-002 du 06 janvier 1978 et ont été transformées conformément à la Loi n° 08/007 du 07 juillet 2008 portant dispositions générales relatives à la transformation des entreprises publiques. Cette loi prévoyait des dispositions particulières indispensables à la poursuite et au parachèvement du processus de transformation des entreprises publiques, lequel processus devrait être encadré par des mesures d'ordre juridique, économique et financier. Il est à noter qu'après plus de 55 ans d'indépendance que la plupart d'entreprises publiques dont la plus grande et importante, l'Office National des Transports, en sigle ONATRA ne puissent plus remplir le double objectif pour lequel, elles ont été créées, à savoir la production des biens et des services pour la satisfaction des citoyens et la contribution au budget de l'Etat. A cet effet, Annie Cornet renchérit que, certaines organisations suivent avant tout des buts économiques (secteur marchand) au travers de la production et de la commercialisation de produits et de services.²

Tenant compte de l'évolution de l'économie mondiale, le monopole dont jouissait certaines entreprises était en déphasage et un obstacle à la compétitivité. Certaines entreprises publiques étaient bloquées à cause d'une mauvaise gestion et cela empêche par conséquent la croissance et le développement du pays. En dépit des réaménagements des structures de certaines d'entre elles, le Gouvernement n'était pas souvent en mesure de leur allouer des ressources pour qu'elles fassent face aux problèmes auxquels elles sont confrontées. Avec la création du Comité de Pilotage des Réformes des Entreprises Publiques en sigle COPIREP pour encadrer ces réformes, les

¹ Cornet A., *Entreprises et Organisations Rencontre de l'humain et de l'environnement*, Liège, Presses Universitaires de Liège, 2017, p. 15.

² *Idem*, p. 16.

entreprises publiques n'arrivent pas à insuffler une nouvelle dynamique en vue d'améliorer leur potentiel de production et de rentabilité et la qualité de service rendu aux usagers et à la population.³

La Société Commerciale des Transports et des Ports, en sigle SCPT, dont il est question dans notre étude, avait signé un contrat d'assistance et de gestion par le Gouvernement de la République par le biais du COPIREP en date du 31 mai 2008 avec la firme Progosa pour la stabilisation de l'Office National des Transports. Au terme de deux ans de partenariat, il n'eut aucune stabilité et le Gouvernement a décrié le déficit de la trésorerie de l'entreprise.

I. REFORME DE LA SOCIETE COMMERCIALE DES TRANSPORTS ET DES PORTS

Cette société s'est conformée, soutient Bananga, à la transformation par la Loi n° 12/009 du 31 décembre 2012 modifiant la Loi n°08/007 du 07 juillet 2008 portant dispositions générales relatives à la transformation des entreprises publiques.⁴

Au regard de certaines mutations et technologies liées au renforcement et modernisation des transports, la société a ressenti la nécessité de sa transformation. Les entreprises publiques organisées par la Loi cadre n° 78-002 du 06 janvier 1978 n'avaient plus la nouvelle capacité du managérial public pour faire face à de nombreux besoins de la vie nationale. Le Conseil d'administration de cette entreprise avait adopté un tel moratoire pour permettre à celle-ci d'assainir ses états financiers à cause de sa trésorerie déficitaire et du poids de son endettement. Les gestionnaires de cette entreprise ne se sont pas impliqués à la décision de la transformation selon l'article 14 du Décret du 27 juillet 1934 sur les faillites qui stipule que « Toutes les entreprises publiques incapables de payer leurs dettes au moment de leur transformation en sociétés commerciales sont dispensées pendant une période de 36 mois, à compter de sa promulgation. »

La transformation de cet office en société commerciale l'est uniquement sur papier, c'est-à-dire sur le plan formel car les travaux en cours relatifs à son assainissement financier doivent encore prendre du temps. La complexité de la situation financière est due entre autre à la non finalisation des travaux de leurs inventaires physiques et de la valorisation de leur patrimoine, de l'absence des titres de propriété pour certains actifs immobiliers inscrits à l'actif de la société, du manque de clarification du concept de domanialité publique par rapport à certains actifs et le non aboutissement des travaux de conciliation et d'arbitrage des dettes et des créances croisées entre entreprises elles-mêmes, d'une part, et entre celles-ci et l'Etat propriétaire, d'autre part.

II. RAISONS DE LA REFORME A LA SOCIETE COMMERCIALE DES TRANSPORTS ET DES PORTS

Comme le rappelle Bananga, c'est depuis 2001 que le Gouvernement s'est lancé dans de vastes réformes macro-économiques en vue de la révision du mode d'intervention de l'Etat dans l'économie et de sa participation dans les entreprises publiques.⁵

La réforme au sein de la SCTP a été initiée pour trois raisons principales, à savoir :

1. Les entreprises publiques ne remplissent plus le double objectif pour lequel elles ont été créées, à savoir la production des biens et des services pour la satisfaction des citoyens et la contribution au budget de l'Etat ;
2. Le monopole dont jouit l'entreprise publique (même quand elle n'est plus efficace) est un obstacle à la compétitivité. Quand le monopole n'assure pas la meilleure allocation des ressources, il bloque la croissance et empêche le développement ;
3. L'Etat n'a pas de ressources suffisantes pour faire face aux problèmes auxquels sont confrontées les entreprises publiques. Ces entreprises, souvent prestataires exclusives, étouffent l'économie et deviennent des pesanteurs qui empêchent l'expansion des principaux secteurs d'activités et contribuent au blocage du développement de l'économie.

Au moment de la transformation, cette entreprise était presque en faillite et dont les effets les plus manifestes étaient sa lourde dette envers ses ressources humaines actives et des retraités. A cela, il faudra ajouter la dette des fournisseurs et des banques. La conséquence de cette situation est que toutes les créances cumulées depuis 2006 avoisinaient la somme de 450 millions de dollars dont à 80% l'Etat congolais. Pour le moment, c'est le contrat de stabilisation signé par le gouvernement avec la firme Progosa pour une période de 2 ans qui est en vigueur et a un double objectif : améliorer la gestion de l'office, fiabiliser son système d'information, puis préparer sa restructuration.

³ COPIREP, Restructuration des entreprises publiques du portefeuille, In Rapport technique, n°12, juillet 2009, p. 12.

⁴ Bananga H., Les problèmes juridiques et administratifs de la réforme des entreprises publiques en sociétés commerciales, Paris, Fayard, 2019, p.14.

III. STRATEGIES DE LA REFORME

Pour les auteurs comme Capron et Quairel-Lanoizelée, les stratégies impliquent un choix pour des activités, produits et services qui positionnent l'entreprise dans son secteur d'activité, chaque secteur ayant des règles de fonctionnement et des caractéristiques propres.⁶ Les stratégies de la réforme consistent à attacher la cohésion entre les quatre départements d'exploitation technique, commerciale, financière et administrative. Cette dynamique se définit en une synergie managériale pour redorer l'image de la société.

Au niveau de l'administration, la réforme vise le désengagement de l'Etat dans le patrimoine de la société et l'assouplissement des directives de l'administration du portefeuille. Selon le rapport de la SCTP, la réforme va créer des stratégies en quatre types à savoir, la spécialisation (faire une seule activité connexe commerciale transports et ports), la diversification (faire plusieurs activités liées ou non depuis Kinshasa jusque dans les réseaux se trouvant à l'intérieur du pays), l'intégration (faire tout, seul) et l'externalisation (faire-faire). Cette gestion administrative doit voir des responsables devenir des acteurs de la gestion de la SCTP en tenant obligatoirement la comptabilité à jour et en établissant un calendrier des dates butoir.⁷

Au niveau de la direction commerciale, la stratégie consiste à définir et mettre en œuvre des moyens marketings et commerciaux coordonnés afin d'atteindre les objectifs tracés. La stratégie commerciale doit tenir compte des forces et des faiblesses de la SCTP et de son environnement suivant ses réseaux des transports et ports. C'est pourquoi, il faudra drainer et conquérir plus de 2 à 3 millions de passagers sur le trafic ferroviaire et 4 à 6 millions sur le trafic fluvial, fidéliser les clients des grosses marchandises à l'exportation et à l'importation, lancer un marché de niche sur les réseaux fluviaux, ferroviaires et portuaires.

Au niveau technique, la réforme des infrastructures d'accueil pourra se définir au projet qui portera un coup à la SCTP : la construction d'un port en eau profonde au large de Banana ainsi que la construction d'une voie ferrée qui va relier Kinshasa via Matadi. La réforme technique est un passage obligé car elle doit accélérer la modernisation de la voie ferrée, et la voie ferrée interurbaine à Kinshasa s'impose. Il faudra aussi rétablir la ligne aéroport- gare centrale, à l'arrêt depuis plus de 5 ans.

IV. RENFORCEMENT DE LA MOBILITE ET DES APTITUDES DES RESSOURCES HUMAINES

Le renforcement de la mobilité et des aptitudes des ressources humaines font partie intégrante de la stratégie du Département des ressources humaines et la réforme tombe à pic quant à la question des effectifs pléthoriques de plus de 10.000 agents dont 30% sont en âge de retraite et n'attendent que leur décompte final et leurs primes de pension. Pour atteindre ces objectifs, la direction des ressources humaines s'active à assainir le personnel en âge de retraite en terme de 200 à 300 retraités par an, recruter des jeunes de moins de 30 ans pour rajeunir le personnel, organiser de formation pour le renforcement des capacités, promouvoir la main-d'œuvre qualifiée et formée, tenir compte des compétences et du rendement, sécuriser le personnel par les allocations familiales, les conventions sanitaires accompagnées de l'acquisition des matériels et des équipements médicaux et hôpitaux de la SCTP, renforcer et inculquer au personnel le respect strict du contrat de travail, de règlement intérieur de façon à réduire à zéro révocation ce qui est contraire aux anciennes habitudes, éviter le laisser-aller, l'absentéisme au travail et le chômage déguisé dans différents services de l'entreprise. La direction des ressources humaines prône la bonne gouvernance et l'accroissement du rendement. Pour y parvenir, cette direction a prévu des mesures dont : effectuer de manière régulière et soutenue des examens médicaux et les fiches de cotation, créer ou améliorer un plan des ressources humaines basé sur l'amélioration des compétences par des pratiques professionnelles et du suivi des étapes de promotion en grade, détecter et résoudre les problèmes du personnel avant qu'ils ne s'aggravent, éviter des grèves et des sit in à répétition pour une longue période pour ne pas troubler la quiétude et le climat social.

V. RESULTATS DE LA REFORME A LA SOCIETE COMMERCIALE DES TRANSPORTS ET DES PORTS

Il est vrai que la réforme a des points positifs comme négatifs par rapport à la mobilisation des recettes et le renforcement des trafics. Au cours de la période 2008-2021, la SCTP a intensifié des programmes relatifs au renforcement de son réseau des trafics pour accroître les mouvements des marchandises et des voyageurs, y compris la manutention dans les principaux ports.

- TFV : Trafic Fluvial des Marchandises et Voyageurs entre Kinshasa- Kisangani via Mbandaka, Bumba, Lisala, Kwamouth et Aketi sur une distance de 2.011 km ;
- TFC : Trafic du Chemin de Fer Matadi-Kinshasa des marchandises et voyageurs depuis Kinshasa, Kasangulu, Inkisi, Lufutoto, Mbanza- Ngungu, Kimpes et Matadi sur une distance de 360 km ;

⁶ Capron M. et Quairel- Lanoizelée Fr., La responsabilité sociale d'entreprise, Paris, La Découverte, Coll. Repères, 2007, p. 128.

⁷ SCTP, « L'exploitation des réseaux en synergie stratégique », In Recommandation sur la réforme, 2013, pp. 12-13.

- TMN : Manutentions portuaires depuis Kinshasa, Matadi, Boma, Banana, Mbandaka, Bumba, Lisala, Aketi, Kisangani, Kikwit et Ilebo ;
- TVGFV et TVGCF ; trafic fluvial et ferroviaire des voyageurs dans les principales villes situées à l'Est du pays.

Tableau. Evolution des trafics à la Société Commerciale des Transports et des Ports

Années	Trafics marchandises			Trafics voyageurs	
	TFV	TCF	TMN	TVGFV	TVGCF
	Millions d'unités	Millions d'unités	Milliers de tonnes	Millions d'unités	Millions d'unités
2008	82	150	2.656	0,3	65
2009	84	87	2.757	0,3	65
2010	86	84	2.749	0,3	66
2011	82	96	3.258	0,3	66
2012	87	78	3.968	0,3	58
2013	85	70	3.136	0,3	53
2014	84	69	3.360	0,3	45
2015	86	56	3.384	0,3	49
2016	84	56	2.648	0,3	15
2017	85	89	1.723	0,23	3
2018	85	84	1.735	0,23	4
2019	85	48	1.711	0,25	10
2020	86	35	1.830	0,25	10
2020	86	20	1.920	0,25	3

Source : Rapport des Ports/ Chemins de fer

Au regard de ce tableau, il se dégage que plus de trafics ont pesé en manutention dans les principaux ports et la société en 2021 a compté plus de 1, 920 millions de tonnes de marchandises contre 3,968 millions en 2012, soit une chute de 52% après 9 ans d'exploitation. En 2012, la manutention avait battu le record de 3,252 millions de tonnes en 2011 par rapport à la période initiale de 2008.

CONCLUSION

La réforme initiée à la Société Commerciale des Transports et des Ports a connu des hauts et des bas, mais elle n'a pas donné les résultats escomptés à cause d'absence des stratégies marketing et commerciales adaptées à la concurrence des privés. La faiblesse de plan d'inclusivité sociale et communautaire des services en faveur du développement social serait le point d'achoppement qui a freiné l'avenir de cette entreprise. Tous ces problèmes eurent comme conséquence, la baisse de rentabilité et la performance de la société, la chute de la clientèle, la vétusté des équipements, la diminution du rendement du personnel et sa démotivation et le cumul de la dette sociale. Cette entreprise a intérêt à réduire sensiblement les fléaux qui freinent son développement et l'épanouissement du personnel. Pour améliorer sa performance et sa responsabilité sociale, la SCTP devra assainir son personnel en âge de retraite, renouveler son outil de travail, moderniser son équipement dont les trains, les bateaux, les grues et les ports.

La réforme a été initiée pour répondre aux besoins réels de la population et aux objectifs pour lesquels l'entreprise a été créée et s'adapter aussi aux réalités du monde actuel, caractérisé par la concurrence et l'évolution technologique.

BIBLIOGRAPHIE

- BANANGA H. (2019), *Les problèmes juridiques et administratifs de la réforme des entreprises publiques en sociétés commerciales*, Paris, Fayard.
- CAPRON M. et QUAIREL-LANOIZELEE Fr (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris, Fayard.
- COPIREP (2009), « *Restructuration des entreprises publiques du portefeuille* », In rapport technique, n° 12, juillet.
- CORNET A. (2017), *Entreprises et Organisations Rencontre de l'humain et de l'environnement*, Liège, Presses Universitaires de Liège.
- OCDE (2003), « *La modernisation du secteur public* », Notes de synthèse, novembre.
- PORTER MICHAEL E, (1986), *L'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance?*, Paris, Interéditions.
- SCTP (2013), « *L'exploitation des réseaux en synergie stratégie* », In *Recommandation sur la réforme*.