
M.E.S., Numéro 134, Vol. 1, mai – juin 2024

<https://www.mesrids.org>

Dépôt légal : MR 3.02103.57117

N°ISSN (en ligne) : 2790-3109

N°ISSN (impr.) : 2790-3095

Mis en ligne : le 31 mai 2024



Revue Internationale des Dynamiques Sociales
Mouvements et Enjeux Sociaux
Kinshasa, mai - juin 2024

QUEL TYPE DE MANAGEMENT EN CE TEMPS DU NUMERIQUE POUR LE REDRESSEMENT DES ENTREPRISES PUBLIQUES CONGOLAISES ?

par

Francis MENGA MAYALA

*Doctorant en Sciences Economiques et de Gestion,
Université de Kinshasa*

Résumé

L'économie d'un pays est boostée et prospère lorsque les agents économiques (micro économies), notamment les entreprises qui la composent sont également boostées et prospères. Le PIB congolais est faible du fait de son économie qui est extravertie ainsi que de la carence des grandes entreprises capables de produire des biens et services à l'intérieur du pays. Quelques grandes entreprises publiques que regorge la République Démocratique du Congo et qui devaient soutenir et booster l'économie nationale sont toutes quasiment moins performantes en dépit des multiples réformes enclenchées et des changements intempestifs des managers. Ainsi donc, leur redressement afin de les rendre performantes nous préoccupe au plus haut point. Après un profond diagnostic mené, il s'avère que le vrai problème se situe au niveau du système du management y opéré. Raison pour laquelle nous venons de proposer dans les lignes et pages qui suivent comme remède la conjugaison du management moderne des entreprises publiques dans nos entreprises publiques à l'occurrence à l'ONATRA.

Abstract

A country's economy is boosted and prospers when economic agents (micro economies), particularly businesses which compose it, are also boosted and prosperous. Congolese GDP is low due to its extroverted economy and the lack of large companies capable of producing goods and services within the country. some large public companies that abound in the Democratic Republic of Congo and which were supposed to support and boost the national economy are all almost less efficient despite the multiple reforms initiated and untimely changes in managers. Therefore, their recovery in order to make them efficient concerns us to the greatest extent. after an in-depth diagnosis, it turns out that the real problem lies with the management system operated there. Reason why we have just proposed in the following lines and pages as a remedy the combination of modern management of public companies in our public companies with the occurrence at ONATRA.

INTRODUCTION

En vue d'assurer la satisfaction des besoins sociaux et la garantie de l'intérêt général, notamment la mission de sécurité, économique, sociale et celle liée au bon fonctionnement de l'organisation publique, l'Etat congolais s'est invité à la création et mise en place des organisations publiques, à l'occurrence des entreprises publiques. Ces dernières ont pour missions de contribuer grandement au développement socioéconomique du pays, notamment au budget de l'Etat et au Produit Intérieur Brut (PIB). Malheureusement, on observe que leurs indicateurs de gestion sont dégradés ; la vétusté de l'outil de production, la mauvaise qualité du service offert à la clientèle, la spoliation de leur patrimoine, bref, l'inefficacité et le manque de performance, et cela nous pousse à nous interroger sur les causes de cet état des choses et des éventuelles solutions durables à envisager. C'est dans ces perspectives que notre article est écrit.

En dépit de multiples réformes engagées et des successions intempestives des managers à la tête des entreprises publiques congolaises, en particulier de l'Office National de Transport, ONATRA en sigle, ces dernières ne parviennent toujours pas à se redresser et à remplir complètement les missions leur assignées. Il est donc sans doute indiqué que la vraie cause de non performance de ces entreprises est le déficit du management y appliqué et le remède préconisé par nous à travers cet article est la conjugaison du management moderne des entreprises publiques au sein des entreprises congolaises, à l'occurrence de l'Office National de Transport. Le management moderne met en compétition toutes les firmes du siècle actuel du numérique et les amène à la

performance remarquable. Pour y parvenir, nous avons recouru à la technique documentaire et au modèle économétrique pour traiter les données primaires collectées.

I. ETAT DE LIEUX DE L'OFFICE NATIONAL DE TRANSPORT

Dans cette partie, il est question d'effectuer le diagnostic de la gestion appliquée au sein de l'Office National de Transport, ONATRA S.A en sigle. Ce diagnostic nous permettra de voir si l'Office National de Transport, ONATRA S.A en sigle est resté performant durant toute la période. De ce fait, sur base des données primaires qualitatives et quantitatives récoltées au sein de cette entreprise, notamment le tableau de bord ainsi que les états financiers, nous effectuons des analyses à l'aide de modèle économétrique afin de déterminer la performance de l'ONATRA S.A, ce qui nous permettra d'évaluer la qualité du management et ainsi proposer notre contribution au redressement de cette méga entreprise publique congolaise.

1.1 INDICATEURS DE PERFORMANCE DE L'ONATRA

1.1.1. Indicateurs théoriques de performance de l'ONATRA

De manière théorique, les facteurs ci-après ont été défavorables aux ressources de l'ONATRA S.A :

- Incertitude face au projet de cession par le Gouvernement pour 30 ans d'une section de quais et parc du Port de Matadi à MSC, lequel amputera à l'ONATRA SA d'une bonne partie de ses ressources financières ;
- Application de la TVA aux produits agricoles, aux produits de pêche, charbon de bois et autres biens au trafic fluvial de l'ONATRA SA et non aux armateurs privés qui ne sont pas assujettis à cette taxe, privant ainsi à l'ONATRA SA d'une grande partie de commerçants navigants ;
- Concurrence portuaire au bief maritime du fleuve Congo ;
- Baisse du trafic des véhicules à l'importation aux ports maritimes suite à leur passage dans le corridor Luanda-Lufu-Kinshasa ;
- Persistance du poids des charges sociales du personnel retraité (salaires d'attente, rente pension, soins médicaux, frais funéraires, etc.) dont le bilan se présente comme suit au 31 décembre 2022 :
 - nombre élevé des agents en position de surnuméraire, soit 118 dirigeants et 1.110 autres agents ;
 - augmentation de la dette sociale, évaluée à 246.240.922 USD.

Tableau I. Tableau de bord de l'ONATRA S.A

BJECTIF PRINCIPAL 2022	RESULTATS ATTENDUS	RESULTATS OBTENUS
Stabilisation des activités de la société, en vue d'augmenter de 12% le volume du trafic marchandises et de 170% celui des passages face aux réalisations 2021	Augmentation du volume d'activités et des produits	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 3,9% pour le trafic marchandises contre 12% attendu ; ➤ 52,6% pour le trafic voyageurs contre 170% attendu.
OBJECTIFS SECONDAIRES	RESULTATS ATTENDUS	RESULTATS OBTENUS
1. Augmenter la capacité de production	Adaptation de l'offre de services de l'ONATRA SA aux demandes de sa clientèle	Faiblement réalisée, les investissements d'exploitation, de maintenance, d'appui logistique et autres devant soutenir cette action ayant connu un taux de réalisation moins significatif.
2. Redynamiser la gestion commerciale	Amélioration du portefeuille client et du chiffre d'affaires	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisation des études tarifaires ; - Suivi méthodique des activités opérationnelles et commerciales ; - Suivi des dossiers des litiges commerciaux

3. Optimiser la gestion des ressources humaines et des finances	<ul style="list-style-type: none"> - Meilleure disponibilité et qualification du personnel ; - Délestage du poids financier résultant des charges sociales du personnel passif et motivation du personnel actif ; - Amélioration de l'équilibre financier de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Information en cours de la gestion du personnel ; - Organisation du marché d'emploi par l'affectation des nouvelles unités, dont 80 à la police et pompiers, 10 aux affaires sociales et 10 aux PTF (Matelots) ; - Actions de formation faiblement réalisées par précarité de trésorerie ; - Non réalisé, les charges sociales du personnel retraité ayant augmenté suite au non-paiement de leurs clôtures de comptes et des droits de la CNSS pour le déversement des pensionnés ; - Réalisé par la réduction du déficit des entités à marge déficitaire chronique.
4. Améliorer la gestion courante	<ul style="list-style-type: none"> - Protection au mieux des intérêts de la société 	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisée, tant sur le plan de la gestion de l'ensemble du patrimoine de la société que sur le plan judiciaire auprès des cours et tribunaux, par le biais des cabinets d'avocats.

Source : Office National de Transport, S.A

Sur base des indicateurs théoriques présentés ci-haut, il s'avère que la gestion de l'Office National de Transport S.A n'est pas performante parce que ce dernier n'a pas pu atteindre les objectifs qu'il s'est fixés. Toutefois, il nous reste de vérifier cette performance à l'aide des techniques économétriques à partir des données financières pour voir le comportement des résultats financiers. Sur ce, nous commencerons par présenter les données empiriques financières récoltées au sein de l'ONATRA et ensuite les analyser.

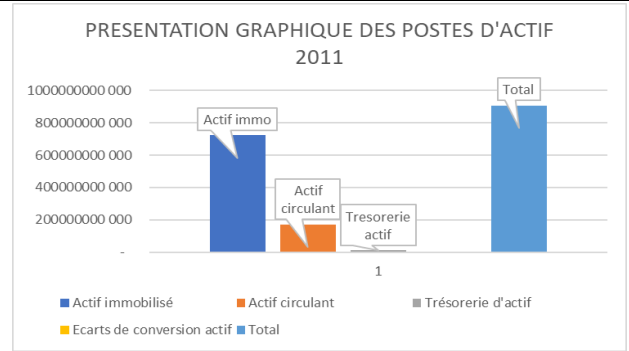
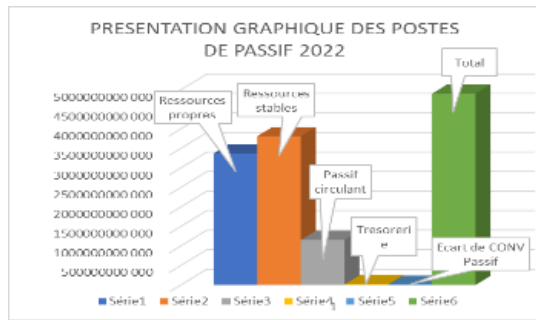
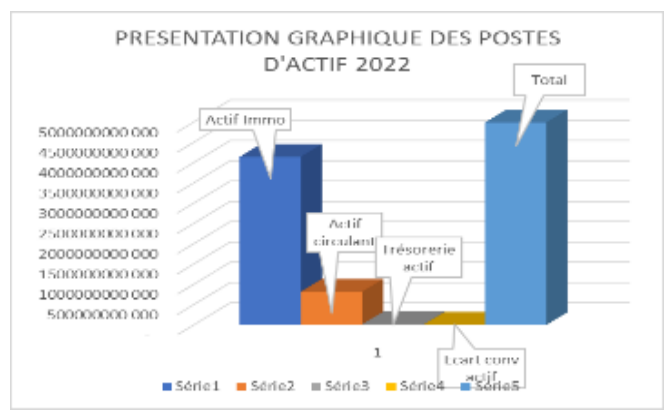
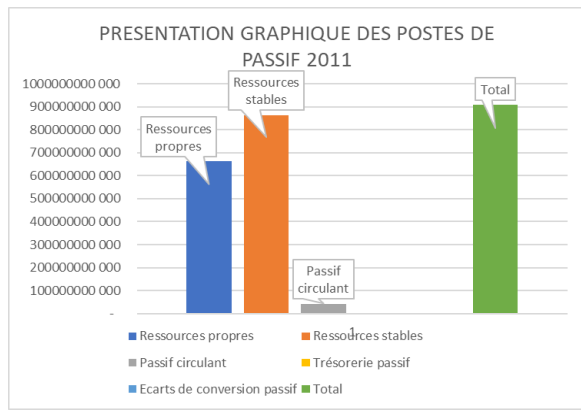
1.1.2. Indicateurs techniques de performance de l'ONATRA

1.1.2.1. Synthèse des états financiers

Tableau II. Synthèse des états financiers de l'ONATRA S.A de 2011 à 2022

Libellé	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Actif immobilisé	723 765 413 297	715 855 093 337	715 855 093 337	639 379 343 937	2 055 493 240 038	2 233 718 520 058	3 258 075 160 396	4 005 784 833 301	3 651 144 199 971	3 651 144 199 971	4 151 986 116 156	4 144 747 579 386
Actif circulant	172 033 170 406	80 869 272 546	80 869 272 546	66 986 401 000	82 868 360 406	8 160 443 520	237 606 868 056	190 781 892 034	204 497 571 443	204 497 571 443	700 288 326 492	821 760 551 622
Trésorerie d'actif	12 149 991 238	5 336 491 905	5 336 491 905	4 854 330 694	19 909 673 816	3 342 988 292	11 601 420 672	32 246 751 165	24 852 070 238	24 852 070 238	36 385 745 764	17 072 540 087
Ecart de conversion actif				676 380 311	862 000 357	3 342 988 292	16 467 609 789	5 341 948 306	3 833 397 621	3 833 397 621	11 648 850 770	7 906 411 089
Total	907 948 574 944	802 060 857 789	802 060 857 789	731 894 485 610	2 169 046 280 677	2 382 793 609 733	3 523 751 058 914	4 234 155 424 808	3 884 625 039 017	3 884 625 039 017	4 900 309 039 183	4 991 487 082 186
Ressources propres	663 243 141 706	673 905 829 308	673 905 829 308	621 319 355 133	1 993 464 898 209	2 108 332 101 648	3 057 158 659 457	3 718 803 561 448	3 192 631 398 804	3 192 631 398 804	3 500 654 356 706	3 370 197 086 343
Ressources stables	863 610 995 191	729 441 390 424	729 441 390 424	64 500 563 247 565	203 568 111 777 250	2 195 571 711 062	3 154 843 169 017	3 865 702 895 623	3 428 904 948 361	3 428 904 948 361	3 816 388 826 142	3 811 458 715 323
Passif circulant	42 219 223 959	64 982 740 768	64 982 740 768	7 633 818 917 962	9 600 283 550 070	1 68 552 227 258	283 549 797 333	314 393 554 768	397 927 291 699	397 927 291 699	1 036 312 961 259	1 155 200 442 128
Trésorerie passif	2 118 355 792	7 636 726 597	7 636 726 597	913 332 529 934	2 702 535 516 485	18 475 187 563	69 572 411 320	41 215 400 365	47 887 445 251	47 887 445 251	31 735 411 362	16 073 415 202
Ecart de conversion passif				91 633 865 502	33 697 223 942	3 203 258 467	15 785 681 243	12 843 574 052	9 905 353 706	9 905 353 706	12 871 810 419	8 754 509 535
Total	907 948 574 944	802 060 857 789	802 060 857 789	731 894 485 610	2 169 046 280 677	2 385 802 384 352	3 523 751 058 915	4 234 155 424 808	3 884 625 039 017	3 884 625 039 017	4 900 309 039 183	4 900 309 039 183

Source : Etats financiers ONATRA

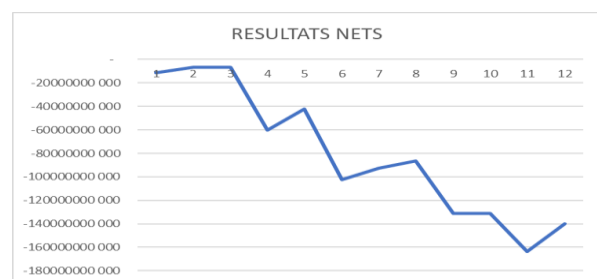
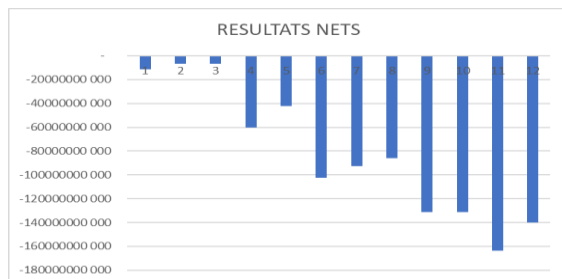


1.1.2.2. Résultats financiers de l'ONATRA

Tableau III. Evolutive des résultats de l'ONATRA S.A de 2011 à 2022

Rubrique	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Résultats nets d'exploitation	-77 363 948 427	-70 474 994 820	-70 474 994 820	-55 544 382 782	-40 628 309 097	-80 279 423 243	-60 390 810 589	-48 139 519 032	-80 979 406 414	-80 979 406 414	-109 265 456 119	80 924 517 763
Résultats nets hors exploitation	67 172 473 684	63 670 285 271	63 670 285 271	412 231 371	1 598 852 553	33 701 544	1 940 599 882	5 983 314 769	21 092 304 434	21 092 304 434	8 667 024 044	-
RESULTATS NETS	-11 212 200 967	-6 895 272 798	-6 895 272 798	-60 086 391 148	-42 077 164 652	-102 233 873 985	-92 763 626 868	-86 222 805 427	-130 993 557 323	-130 993 557 323	-163 621 952 005	-139 873 201 308

Source : états financiers ONATRA



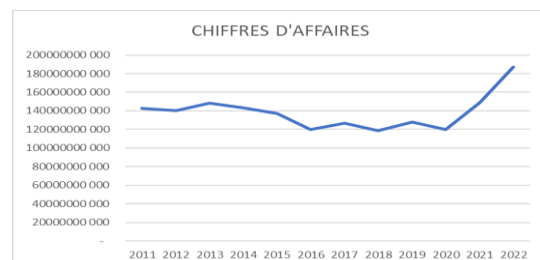
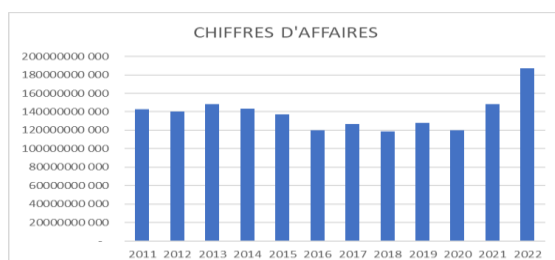
Durant toute la période sous analyse, soit de 2011 à 2022, le résultat net de l'Office National de Transport est resté négatif de façon dégradante. Cette situation est beaucoup plus décriante en 2019, 2020, 2021 et 2022. Cette situation résulte d'un management défaillant.

1.1.2.3. Chiffre d'affaires de l'ONATRA

Tableau IV. Evolution du chiffre d'affaires de l'ONATRA de 2011 à 2022

Rubrique	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
CHIFFRES D'AFFAIRES	142 554 060 581	140 189 611 581	148 112 984 661	143 419 493 750	137 200 627 522	120 167 764 811	126 770 966 523	118 795 236 327	127 697 257 368	120 060 129 554	148 569 571 713	186 931 848 153

Source : états financiers ONATRA



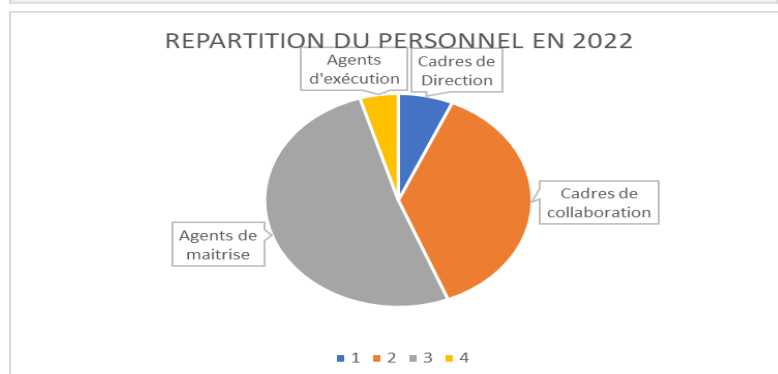
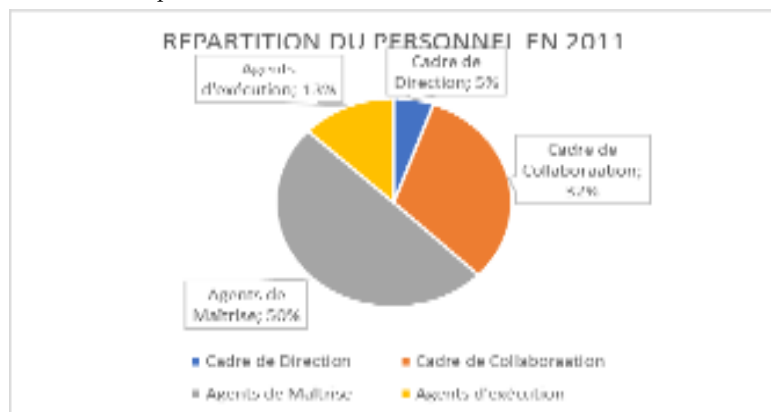
La production annuelle de l'ONATRA a connu de fortes fluctuations durant la période sous étude. Celles-ci sont caractérisées par un creux en 2020 et enfin un pic en 2022. Elle a été évolutive mais de manière vacillante. Toutefois, cette production ou ce chiffre d'affaires est resté faible toute la période étant inférieur aux charges de l'entreprise.

1.1.2.4. Effectifs du personnel de l'ONATRA

Tableau n° 5 : Effectifs du personnel de l'ONATRA de 2011 à 2022

Rubrique	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Cadre de Direction	577	577	642	559	580	583	605	530	596	629	574	593
Cadre de Collaboration	3 342	3 342	3 191	2 698	2 848	2 969	3 020	2 573	2 774	3 301	3 451	3 350
Agents de Maîtrise	5 241	5 241	4 849	4 221	2 703	3 658	3 408	3 042	2 732	4 589	4 957	4 611
Agents d'exécution	1 365	1 365	1 106	1 033	1 978	749	630	792	471	469	486	416
TOTAL	10 525	10 525	9 788	8 511	8 109	7 959	7 663	6 937	6 573	8 988	9 468	8 970

Source : statistiques des effectifs de l'ONATRA

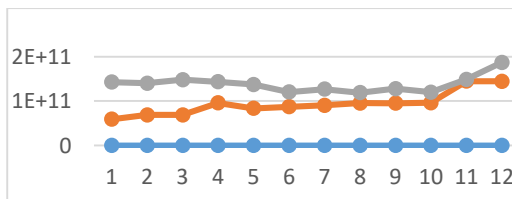
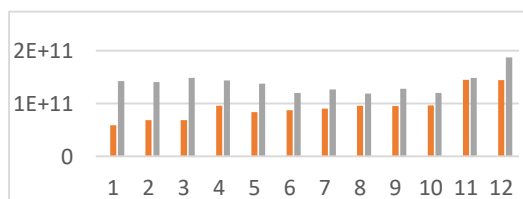


Les statistiques ci-dessus relatives à la gestion du personnel renseignent que durant toute la période sous étude, un agent d'exécution est dirigé par 6 cadres en 2011, 7 cadres en 2012, 8 cadres en 2013, 7 cadres en 2014, 3 cadres en 2015, 9 cadres en 2016, 11 cadres en 2017, 7 cadres en 2018, 13 cadres en 2019, 17 (2020), 18 cadres en 2021 et 20 cadres en 2022, alors que c'est le contraire qui devrait se faire. Cette politique de gestion du personnel ne peut pas être bénéfique pour une entreprise de service de cette envergure.

Tableau n°6 : Charges du personnel sur les Chiffres d'affaires (CA)

Rubrique	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Charges du personnel	58 886 172 234	68 640 946 453	68 640 946 453	95 580 885 471	83 609 207 801	87 080 873 711	90 479 669 813	95 472 131 141	94 914 625 423	96 133 804 299	144 715 315 441	144 245 462 780
Chiffres d'affaires	142 554 060 581	140 189 611 581	148 112 984 661	143 419 493 750	137 200 627 522	120 167 764 811	126 770 966 523	118 795 236 327	127 697 257 368	120 060 129 554	148 569 571 713	186 931 848 153
Proportion CP sur le CA	41%	49%	46%	67%	61%	72%	71%	80%	74%	80%	97%	77%

Source : nos calculs sur base des états financiers de l'ONATRA



La lecture des données reprises dans le tableau ci-dessus démontre que les charges du personnel dépassent la norme de 35% du chiffre d'affaires. Durant toute la période sous étude, la proportion des charges du personnel sur le chiffre d'affaires est évolutive avec un accroissement accru de 67% à partir de 2014 et un pic de 97% en 2021. Partant de ce constat, il s'avère que la qualité du management appliqué au sein de l'ONATRA en rapport avec la gestion des charges du personnel n'est pas efficiente. Ce type de management met l'entreprise dans une situation de non performance de manière permanente et évolutive, ce qui dénote le déficit managérial de pouvoir redresser cette entreprise.

1.1.2.5. Indicateurs de performance

Tableau n°7 : Présentation des indicateurs de performance

RUBRIQUE	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ROI	0,09	0,10	0,10	0,00	0,00	0,04	0,02	0,01	0,02	0,02	0,03	0,02
ROE	0,02	0,01	0,01	0,10	0,02	0,05	0,03	0,02	0,04	0,04	0,05	0,04

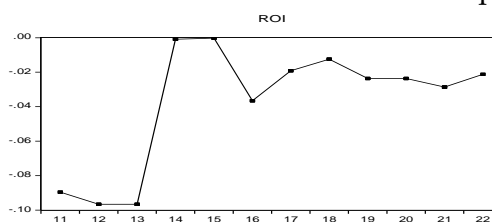
Source : nos calculs sur base des états financiers

Le tableau ci-dessus démontre que les deux indicateurs de performance retenus sont tous négatifs durant toute la période, ce qui signifie que la gestion de l'Office National de Transport n'a pas été performante de 2011 à 2022.

- Return On Investment (ROI)

Ce ratio mesure la rentabilité économique du capital utilisée par l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat d'exploitation et les capitaux investis.

Graphique n°11 : Evolution de la rentabilité économique



Source : nos analyses sur le logiciel Eviews 10

Cette variable aussi comme la ROE, évolue en contre-performance (manque de performance) car elle est toujours négative, caractérisée par un creux en 2013 et un pic en 2014 et 2015.

- Return On Equity (ROE)

Ce ratio mesure la rentabilité financière des capitaux apportés par les propriétaires de l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat net et les capitaux propres.

Graphique n°12 : Evolution de la rentabilité financière



Source : nos analyses sur le logiciel Eviews 10

Durant toute la période sous étude, ce ratio a été négatif traduisant le manque de performance et un creux en 2014 attestant une situation dangereuse pour l'entreprise.

1.1.2.6. Estimation du modèle VECM

Cette partie comprend le test de la Trace, l'estimation du modèle selon l'approche de Johansen, et les différents tests économétriques.

- Test de la Trace

Le calcul de la statistique de la Trace se fait à travers la fonction de vraisemblance. Soit $\text{Log}L^*$ la valeur du logarithme de la fonction de vraisemblance et $\text{Log}L$ la valeur du logarithme de la fonction de vraisemblance de la spécification sans contraintes.

$$\lambda_{\text{trace}} = -2(\text{Log}L^* - \text{Log}L) = -T \sum_{i=r+1}^N \log(1 - \hat{\lambda}_i)$$

$$r = 0, 1, \dots, N - 2, N - 1$$

Le test de la trace vérifie l'hypothèse nulle $H_0 : r = q$ ($q = 1, 2, \dots, N - 1$) contre l'hypothèse alternative $H_1 : r = N$ qui correspond au modèle sans contrainte. Cette statistique suit une loi de probabilité (similaire à un Khi deux) tabulée à l'aide de simulations par Johansen et Juselius(1990)¹.

1.2 Présentation du diagnostic

L'ONATRA SA connaît actuellement un déséquilibre financier suite à la baisse des activités enregistrée par ses différentes exploitations, en rapport avec leur capacité opérationnelle, vu que les facteurs de production ne répondent pas de manière significative aux attentes. Ceci ne permet pas à l'Entreprise de remplir correctement les missions de transport lui conféré, avec des conséquences au niveau de :

- Facteur technique : les équipements sont arrivés à fin cycle, ne donnant plus un bon rendement, et ne permettant pas de satisfaire la demande des services existante. Les infrastructures et équipements sont en majeure partie vétustes et obsolètes les besoins en investissement pour renouveler ou réhabiliter les équipements sont importants. L'ONATRA S.A. ne peut y faire face par ses propres ressources. Il convient en sus aussi de réhabiliter les infrastructures, dont certains sont des biens du domaine public de l'Etat, et dont le financement incombe à l'Etat ;
- Facteur travail : le vieillissement du personnel, la perte de certains corps de métiers et l'accroissement de la masse salariale prenant en compte les retraités, exposant ainsi les travailleurs à des conditions sociales précaires, l'existence d'une structure des effectifs déséquilibrée et inadaptée aux métiers de la société (pléthore d'administratifs, carence de main-d'œuvre technique spécialisée dans la logistique portuaire, ferroviaire et fluviale);
- Facteur financier : L'existence d'un déséquilibre financier structurel consécutif à la couverture de toutes les charges de la société par une seule activité opérationnelle (ports maritimes) et la forte dépendance de cette activité aux aléas de la conjoncture économique internationale. L'ONATRA connaît le problème de financement dû au déficit de ses exploitations, à l'endettement, à l'incapacité de recouvrer ses créances et aux mauvais sorts des différents dossiers judiciaires et autres litiges qui l'asphyxient, on note l'existence des coûts fixes importants consécutifs à l'immobilisation des infrastructures et équipements liés à l'activité de transport fluvial, autrefois support des opérations d'exportation par la voie maritime des minerais de la Gécamines, le manque de moyens de financement des investissements de réhabilitation et de modernisation de l'outil de production ;
- Facteur lié à l'environnement : l'ONATRA subit des affres de la concurrence dans tous ses réseaux, tout en appliquant les moyens fixés par l'Etat, qui ne permettent pas de couvrir des charges d'exploitation. On note le manque de compétitivité de la société face à des opérateurs privés efficaces et dotés d'équipements et d'outils de travail modernes ;
- Facteur de la gouvernance : Il convient toutefois de noter des faiblesses dans sa gouvernance. L'entreprise ne dispose pas encore à ce jour d'un plan stratégique, de manuels de procédures, et d'un système d'informations. Il y a lieu de noter le maintien d'un modèle économique dépassé, hérité de l'époque coloniale et caractérisé par l'exploitation d'un portefeuille d'activités multisectorielles sans lien direct avec la mission principale et le métier de l'entreprise (manutention portuaire et transport), l'absence d'une culture d'entreprise et de management

¹ Isabelle CADORET, Catherine BENJAMIN, Franck MARTIN, Nadine HERRARD et Steven TANGUY : « Econométrie Appliquée : Méthodes, applications et corrigés », 1e édition De Boeck, Paris, 2004, P.318-319.

fondée sur la recherche de l'efficacité économique et de la performance. Plusieurs projets et partenariats sont menés par l'ONATRA S.A., mais ils ne s'inscrivent pas dans le cadre cohérent d'un programme de développement ou de redressement.

II. CONTRIBUTION AU REDRESSEMENT DE L'ONATRA

Au regard du diagnostic effectué sur la gestion de l'Office National de Transport, ONATRA en sigle et des résultats obtenus, nous estimons donc que l'adoption du management moderne des entreprises publiques au sein de l'Office National de Transport est la solution efficace et durable pour son redressement. Par management moderne, on sous-entend l'abandon du système hiérarchique traditionnel, autocratique, rigide et statique pour l'entreprise moderne. La complexité croissante des affaires et des organisations ne permet plus de prévoir dans le calme du bureau d'études ce qui peut se passer dans l'atelier ou dans la négociation avec un client, raison pour laquelle les salariés, ouvriers soient-ils, sont sensés être bien formés au jour le jour. Il était devenu nécessaire de recruter des salariés mieux formés et capables d'initiative qui participent à la stratégie et à la prise des décisions. Cette évolution vers un management nouveau se traduit par des hiérarchies « plates ou circulaire » : la « pyramide » s'est transformée en « râteau ». L'efficacité est alors recherchée par tout le monde et par une plus grande autonomie de l'individu et son adhésion aux valeurs et aux objectifs de l'entreprise. Le management moderne fait recours au numérique afin de faciliter et maximiser la production et le temps de production.

Ainsi donc, pour faire face à cette situation difficile de gestion de l'Office National de transport, nous proposons une démarche en quatre temps à savoir :

2.1. La dépolitisation de la gestion de l'ONATRA

2.1.1. De la nomination des gestionnaires

Pour parvenir à la gestion efficiente et efficace de l'Office National de transport en vue de son redressement, il est souhaitable que la désignation des managers ou mandataires de cet Office en particulier ne soit plus l'objet de quota politique. Elle doit être effectuée par concours organisé par l'Inspection Générale des Finances. Au cas où la participation est ouverte aux privés, la désignation des managers va être décidé par les actionnaires sans écarter l'option de concours. Les mandataires ou managers désignés doivent faire preuve d'expériences et de compétences avérées en matières de gestion moderne des entreprises modernes, car on ne peut pas comprendre que pour des entreprises ne respectant même pas l'objet social et avec accumulation des arriérés des salaires, des mandataires se fassent primer. En effet, la politisation des entreprises publiques et la nomination de leurs gestionnaires par quota des partis politiques constitue une pesanteur à l'essor de ces entreprises, car la nomination de ces derniers ne tient pas compte de compétence et d'expérience et leur gestion est fonction d'alimenter ou de financer leurs formations politiques. Les entreprises publiques congolaises sont, depuis belle lurette, des vaches à lait des partis ou regroupements politiques.

2.1.2. La restructuration de la tutelle et des rapports entre l'Etat et l'ONATRA

Pour pallier à la forte politisation des entreprises publiques, il est impérativement question que la tutelle de ces entreprises soit restructurée et que les rapports entre Etat actionnaire et ces entreprises soient également revus. Pour ce faire, il est question que la tutelle des entreprises publiques au ministère du portefeuille soit levée, que les entreprises publiques dépendent directement de la présidence de la République et que l'Inspection Générale des Finances soit l'instrument de contrôle efficace. Il est souhaitable que le Conseil Supérieur du portefeuille (CSP) devienne un service de l'Inspection Générale des Finances qui sera chargé de ce contrôle rigoureux de la gestion des entreprises publiques. Le Comité de Pilotage et de Réforme des Entreprises Publiques demeure le conseiller technique en matière de réforme des entreprises publiques.

2.2. La numérisation des activités de l'ONATRA

La numérisation est la conversion des informations d'un support (texte, image, audio, vidéo) en données numériques que des dispositifs informatiques ou électroniques numériques pourront traiter, notamment des ordinateurs. C'est un peu différent de l'informatisation de l'entreprise, qui s'intéresse à la mise en œuvre de méthodes de traitement de l'information au moyen

d'ordinateurs. La numérisation consiste donc à introduire dans le système d'information de l'entreprise les Nouvelles Technologies qui utilisent les supports numérisés. En effet, de nos jours, l'entreprise évolue désormais au sein de la société de l'information ou société de la connaissance dans un marché mondialisé hyperconcurrentiel.

En Belgique par exemple, l'approche gouvernementale vise donc la croissance numérique en tant que facteur de compétitivité et de croissance économique. Une des idées-clés est d'envisager un statut allégé fiscalement et juridiquement vis-à-vis des start-ups, ou de ce qu'on appelle de façon plus générale l'écosystème numérique.² L'entreprise doit anticiper les changements et adapter son fonctionnement. Il lui faut donc obtenir des informations de nature technique, juridique, fiscale, politique ou commerciale en exploitant efficacement de grandes quantités d'informations, celles-ci étant devenues vitales pour l'entreprise. Dans la société de l'information, qui est dans la continuité de la société industrielle, les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) jouent un rôle central. Le monde connaît l'éclatement des frontières et jamais les hommes n'ont été autant reliés les uns aux autres, grâce à l'Internet. Le Système d'Information basé sur les TIC facilite la circulation rapide de l'information de qualité entre les différents organes de l'entreprise, et délivre la bonne information, au bon interlocuteur, au bon moment. Il occasionne la prise de décisions appropriées et provoque une action adaptée à la situation de l'entreprise. Le Système d'Information contribue donc de manière évidente aux performances de l'organisation, au chiffre d'affaires, à la croissance et à la réussite commerciale.

En pratique, moderniser l'ONATRA c'est également numériser ses informations et les traiter par la combinaison des moyens suivants :

- les ordinateurs, les logiciels, les serveurs et les réseaux informatiques ;
- les dispositifs électroniques ;
- les moyens de télécommunications (VSAT, fibre optique, etc) ;
- le multimédia (Internet, smartphones, tablettes, TV, Site Web, etc).

Toutes les tâches devraient être informatisées à commencer par la comptabilité ainsi que le trafic ferroviaire, fluvial et maritime, la production des chantiers navals, la gestion des ressources humaines et financières, le commercial, la technique, etc. La faiblesse de l'ONATRA se trouve dans le fait que son système d'information est en grande partie manuel. Il existe quelques réseaux informatiques à Kinshasa et au Kongo Central, mais non interconnectés et formant ainsi des îlots des informations. L'échange se fait notamment par : Clés USB, E-mail, WhatsApp, Vidéoconférence quelques fois, Appels téléphoniques, Phonie et message BLU même, Radio HF et VHF (motorolla et stations fixes), etc.

Ces moyens couvrent environ 20 % à 30 % des informations. Le reste se fait sur support papier. Plusieurs projets de numérisation des activités de l'Office National de Transport ont été lancés sans succès faute de moyen de financement qui se lève à environ 3.000.000 USD. Le manque d'informatisation est la cause de lenteur, lourdeur de gestion, erreurs et vols, le manque de maîtrise de dépenses et de créances, retard dans la production des Etats Financiers (par exemple, les Etats financiers de 2022 sont clôturés à fin Septembre 2023).

Le projet de numériser les activités de l'ONATRA entre dans le cadre de la directive présidentielle du 18 mars 2022 relative à la digitalisation des entreprises du portefeuille de la RDC. Cette instruction vise d'une part, à assurer la traçabilité de leurs opérations et d'autre part, à instaurer une gestion transparente. Elle permettra non seulement d'améliorer la gouvernance et la performance en vue d'une rentabilité économique transparente, mais aussi de transformer les supports papiers en supports numériques pour réduire la masse de documents physiques.

2.3. La gestion des ressources humaines

Comme énoncé tantôt, l'une des caractéristiques du management moderne autrement dit éclairé en terme de gestion des ressources humaines, à l'opposé du management classique qui est ce modèle de management autocratique, très hiérarchisé où il y a une faussée entre les managers et les employés, se

² Alexandre Piraux, « les outils numériques et la réinvention du fonctionnement de l'état », Revue du Centre d'études et de recherches en administration publique, 26/27 | 2016, p. 25.

résume en ce que le management moderne est coopératif, s'appuyant sur la confiance et la capacité de chacun à s'engager de manière autonome dans une démarche transversale et partagée. Le management moderne implique tout le personnel dans la prise des décisions et des stratégies de l'entreprise permettant ainsi à chacun de développer des compétences pour atteindre les objectifs fixés car la performance de l'entreprise dépend également de la survie du personnel. Le management moderne est donc une organisation décentralisée. Il vise à rendre les individus capables de performances collectives, à rendre leurs forces effectives et leurs faiblesses négligeables. Il encourage les employés et crée un environnement propice au soutien et à la compréhension. Le management moderne relie les objectifs de l'entreprise aux objectifs des collaborateurs. Il est axé sur l'ouverture d'esprit : partage l'information et les connaissances, encourage la collaboration, le partage de l'information, des idées et des opinions des membres de l'équipe, il offre un feedback continu et immédiat aux employés. Il favorise la « politique de la porte ouverte » (absence d'obstacles hiérarchiques). Le management moderne maintient la compétitivité et la performance, crée le sentiment d'appartenance des salariés (prise de décisions et participation à la gestion de l'entreprise), il y a le niveau élevé de motivation des salariés, l'encouragement à la créativité et à la flexibilité (les salariés adoptent le télétravail).

Le 21^{ème} siècle, est un siècle du boom de l'industrie du savoir qui est un levier important de compétitivité des entreprises. Une entreprise dans lequel le management moderne est appliqué, s'investit dans le savoir et dans la formation continue de mise à niveau de ses employés. Pour faire face à cette impasse, étant donné que l'ONATRA S.A possède une main d'œuvre vieillissante et en majorité non qualifiée ce qui influe négativement sur sa productivité, il est recommandé à cet Office d'assainir ses ressources humaines.

2.4. L'ouverture aux privés

Ouvrir la participation au capital aux privés, mais à hauteur de moins de 50% pour que les entreprises publiques congolaises aient les moyens de relance de leurs activités. L'Etat doit également s'acquitter de ses engagements vis-à-vis de ces entreprises, particulièrement de l'ONATRA S.A, en payant ses dettes évaluées à la hauteur de 238.282.452,17 USD. La participation des privés et de l'Etat au capital va permettre au renouvellement des outils de production et à l'apurement des dettes.

CONCLUSION

Les entreprises publiques congolaises jouent un rôle prépondérant dans l'activité socioéconomique du pays en regard de leurs activités économiques. Leur état actuel, notamment celui de l'Office National de transport, ONATRA en sigle a attiré notre particulière attention et nous a permis de scruter sa gestion, desceller les causes ou raisons de son état actuel et proposer des voies de son redressement.

Ainsi donc, tout au long de notre étude, nous avons passé en revue l'état des lieux de la gestion de l'Office National de Transport qui est précaire du fait de la politisation de la gestion, de la nomination des managers sans expérience en management moderne des entreprises, la non qualification de la main d'œuvre, le déséquilibre financier criant et enfin présenté notre contribution au redressement de cette entreprise publique par la conjugaison du management moderne des entreprises publiques.

BIBLIOGRAPHIE

- BEDARD, M.G. « Contexte de propriété et culture d'entreprise, le cas de la SAQ », Boucherville, Gaëtan Morin éditeur, 1991.
- BEDARD, M.G., *Contexte de propriété et culture d'entreprise, le cas de la SAQ*, Boucherville, Gaëtan Morin éditeur, 1991
- CADORET, I., BENJAMIN, C., MARTIN, F., HERRARD, N. et TANGUY, S., *Econométrie Appliquée : Méthodes, applications et corrigés*, 1^{er} édition De Boeck, Paris, 2004.
- ERALY, A., « Le management menace-t-il l'administration publique et l'état de droit ? », in *Analyse et description d'expériences, Revue du Centre d'études 2*, 2000
- PIRAUX, A., « Les outils numériques et la réinvention du fonctionnement de l'état », *Revue du Centre d'études et de recherches en administration publique*, 26/27, 2016.
- Rapport de la Commission européenne pour l'efficacité de la justice (CEPEJ) d'octobre 2010