



Perspective de mise à niveau de l'Office National de Transport SA (ONATRA SA) pour sa contribution au PIB congolais

[Upgrading the Office National de Transport SA (ONATRA SA) to increase its contribution to Congolese GDP]

Bompate Mbolotomo Jérémie* & Idhi Rashid Aimé Gilbert

Centre de Recherche en Sciences Humaines (CRESH), Département de Recherche en Economie et Finances,
Kinshasa, République Démocratique du Congo

Résumé

La capacité d'adaptation de l'ONATRA SA aux exigences de la mondialisation devrait se manifester par une transformation de son modèle économique avec le développement de services financiers, de transports fluvial et lacustre afin de compenser la baisse de revenus du métier de transport fluvial en RD-Congo, ce qui n'est pas le cas. Pour ce faire, à notre qualité de chercheur, il est recommandé de combler les déficits managériaux dans cette entreprise publique. Pour assurer les finalités de l'ONATRA SA, et comme la réforme l'exigerait surviendraient par la maîtrise de microenvironnement dynamique de cette entreprise au bord de faillite et à l'ouverture du capital. Ces derniers permettraient à l'ONATRA SA de résister à une conjoncture défavorable, de consolider sa structure financière, de pérenniser ses services, d'être compétitive, de créer les emplois pour lutter contre la pauvreté sélective. Éventuellement diriger l'ONATRA SA à pénétrer dans son industrie locale autrement dit être compétitive.

Mots clés : Transport fluvial, Transport lacustre, Entreprise traditionnelle, Politique de transport, Réseau fluvial.

Abstract

ONATRA SA's ability to adapt to the demands of globalization should be demonstrated by a transformation of its business model, with the development of financial, river and lake transport services to compensate for the decline in income from the river transport business in DR-Congo, which is not the case. To this end, as a researcher, we recommend that the managerial deficits in this public enterprise be remedied. To ensure that ONATRA SA's goals are met, and as the reform would require, the dynamic microenvironment of this company on the verge of bankruptcy and the opening up of its capital would have to be mastered. The latter would enable ONATRA SA to withstand an unfavorable economic climate, consolidate its financial structure, perpetuate its services, be competitive and create jobs to combat selective poverty..

Keywords: River transport, Lake Transport, Functional Company, Transport Policy, River network.

1. Introduction

Toute entreprise devrait appartenir à une industrie qui constitue, en quelque sorte, le milieu dans lequel elle fonctionne. Il est donc important, dans la politique industrielle congolaise, que les dirigeants politiques définissent bien l'industrie d'appartenance de l'entreprise (Seguin et al., 2008).

L'ONATRA SA bénéficiait vers les années 70 et 80 d'un capital de sympathie auprès de la population, qui était attachée aux missions de service public dont elle est chargée et à son rôle

dans leur vie quotidienne. Par deux réseaux majeurs, celui des points de contacts chargés de transport des marchandises et celui de voyageurs (Lederer, 1978).

L'ONATRA SA incarnait une présence du service public sur tout le territoire et tissait un lien social. Mais aujourd'hui, elle est une entreprise traditionnelle, confrontée à la chute vertigineuse des volumes des marchandises et des voyageurs qui a réduit son chiffre d'affaires, dans une activité où la plupart des coûts sont fixes.

*Auteur correspondant: Bompate Mbolotomo Jérémie, (jbompate@gmail.com). Tél. : (+243) 998 935 820;

Reçu le 13/04/2024; Révisé le 16/05/2024 ; Accepté le 06/06/2024

DOI: <https://doi.org/10.59228/rcst.024.v3.i2.81>

Copyright: ©2024 Bompate & Idhi. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

À ce défi majeur s'ajoute la nécessité de réaliser sa pénétration dans l'industrie de transport régional, son réseau, de répondre à la croissance.

L'ONATRA SA devrait s'engager dans une profonde transformation :

- de sa forme juridique et de la composition de son capital ;
- de son modèle économique ;
- de son offre de services.

Grâce à ces évolutions et à d'importants efforts de modernisation et de maîtrise des charges, L'ONATRA SA intégrerait dans le réseau de transport fluvial et lacustre régional.

Lederer (1970) a analysé l'évolution des transports effectués par les différents départements de l'ONATRA depuis l'indépendance au moyen de diagrammes. Faisant suite à deux mémoires antérieurs, l'auteur a scruté les résultats des années 1970 à 1977 en examinant, notamment, le cas de chaque affluent en particulier. La dégradation de l'outil de transport a pour origine la dégradation du réseau routier, l'usure du matériel, le manque de pièces de rechange, l'indiscipline des équipages, la fourniture ces dernières années de matériel mal adapté, l'insuffisance de cadres africains dans les domaines administratifs et techniques. En son temps, Il en appelait à une aide technique efficace pour redresser la situation.

Le rapport d'audit interne sur le portefeuille clients de L'ONATRA (Lederer, 1976) a révélé que le département de transport disposait des clients étatiques et privés. Les premiers sont constitués principalement des FARDC détenant nos créances issues de la mise à disposition de nos unités fluviales et de l'occupation des maisons de L'ONATRA SA située dans certaines agences du réseau Bumba, Mbandaka et Bandundu, ainsi que certains clients pour le transport de leurs marchandises. Les seconds comprennent les locataires des espaces bâtis et non bâtis, des espaces publicitaires, les sous-traitants des canots rapides au Beach Ngobila et les clients de l'inter-rives exploitation pour l'acheminement de leurs envois à Brazzaville par grandes unités fluviales (LKA services, CFT, SOMIFOR,...).

Un rapport traitant de la réflexion sur les mesures nécessaires à la relance de l'exploitation fluviale a été réalisé. Ce rapport indique que, si l'exploitation fluviale a longtemps constitué le cœur des activités de L'ONATRA SA, et son principal pourvoyeur de recettes, cette réalité est depuis lors dépassée. Cette exploitation florissante, qui voyait

resplendir le blason de la société dans toutes les contrées arrosées par le Fleuve Congo et ses affluents, n'est plus, semble-t-il, qu'une vision du passé Glorieux (ARSOM, 1977).

Ainsi le rapport indique qu'en 2019, l'exploitation fluviale n'a pu assurer sur le Fleuve Congo, que le transport de plus ou moins quelques centaines de Tonnes de marchandises sur la grande ligne, et légèrement moins de tonnage en inter-rive, alors qu'à titre comparatif par rapport aux années glorieuses, il lui a été possible d'en faire plus.

En RDC, l'ONATRA SA s'est construite depuis des décennies comme un monopole d'État, elle serait davantage, réellement un groupe capitalistique public, autrement dit une entreprise fonctionnelle, dont toutes les activités seraient ouvertes à la concurrence et qui intervient sur des marchés diversifiés et internationalisés via une multitude de filiales. Cette modification profonde de son statut fonctionnel et de sa situation créeraient à la fois des opportunités et des menaces à surmonter pour défendre ses part de marché en RD Congo.

Mais ce sauvetage de cette entreprise publique passe inévitablement par un diagnostic sans concession ainsi qu'à la valorisation de ses ressources, de ses compétences et de ses facteurs clés du succès de l'entreprise, pour identifier des éléments qui constituent des blocages d'ordre institutionnel, managérial, technique et commercial auxquels elle fait face. Aussi, pour que l'ONATRA SA passe de l'état traditionnel à l'état fonctionnel, il faut qu'elle arrive à avoir la maîtrise de six éléments de micro environnement et sache faire une meilleure combinaison de ses inputs et ses outputs que nous verrons en détail dans les pages qui suivent. Il sied de noter que la cohérence ou l'exploitation harmonieuse des éléments ci-hauts cités permettra à l'ONATRA SA de prendre un nouvel élan aux fins de matérialiser la nouvelle vision stratégique qui prend en charge, les éléments majeurs de l'environnement pertinent de l'entreprise.

Ainsi, pour que les pistes de solutions envisagées dans le présent travail soient opérationnelles, l'ONATRA SA devra non seulement se rendre compte de l'état réel de sa position actuelle (manque des outils de production et techniques) mais également, faire la méso analyse qui intègre le comportement des agents du système productif et celui de la stratégie des pouvoirs publics (le désengagement de l'Etat, l'harmonisation du cadre

légal régissant le secteur de transport, le déficit managérial...).

Eu égard ce qui précède, nous pensons que :

- l'ONATRA SA étant une entreprise en difficulté se trouverait dans une gestion d'incohérence relative dans la fonction opérationnelle sur sa chaîne de valeur (Luye, 2008) ;
- l'ONATRA SA serait dans l'incapacité de répondre aux finalités économiques et institutionnelles, pour atteindre son premier objectif de rentabilité.

Notre cadre conceptuel ci-dessous permet de comprendre la vision de l'étude. Chaque pallier explique la démarche et la cible visée. Ce schéma-conceptuel traduit d'une part, le point du départ de l'organisation et de l'autre, la vision stratégique à moyen et à long terme du projet. De ce point de vue, nous présentons la situation actuelle de l'ONATRA SA, une entreprise traditionnelle en rivalité dans un marché quasiment exploité par les privés mais dans l'incapacité de répondre aux finalités économiques et institutionnelles.

La portée de cette étude est de faire valoir l'objectif de la création de l'ONATRA SA, pour servir d'instrument de la politique économique nationale de l'Etat, l'ONATRA SA, d'alors OTRACO, détenait le monopole du transport fluvial. L'Etat colonial a doté l'OTRACO de tout ce qu'il faut du point de vue flotte, l'infrastructure et équipements. Aujourd'hui, avec la mue de l'OTRACO en société commerciale et la concurrence qui bat son plein dans ce secteur, l'ONATRA SA qui ne s'était pas engagée dans une démarche de résilience se retrouve confrontée à des difficultés de tout ordre : opérationnelle, commerciale et par ricochet, financière.

Après avoir tiré leçons auxquelles cet état de fait appelait, il fallait bien entendu, une redéfinition des options stratégiques fondamentales qui devaient désormais guider la gestion de l'exploitation fluviale, lacustre afin d'espérer lui redonner une certaine viabilité pour réaliser une approche de rentabilité de cette entreprise.

2. Littérature

2.1. Constatation sur les contraintes d'exploitation actuelle et contribution

2.1.1. Du point de vue finances

La précarité de la trésorerie ne permet guère l'organisation régulière des convois fluviaux. Cela a notamment comme conséquence la baisse de recettes et l'absence de l'ONATRA SA sur le fleuve Congo et ses affluents ainsi que sur le Kasai.

2.1.2. Du point de vue technique

Parmi les contraintes à épingler dans ce domaine, il y a une entre autres:

- Le vieillissement des unités fluviales;
- La vétusté des engins de manutention;
- Le délabrement des infrastructures portuaires;
- Le nombre réduit des unités disponibles face

2.1.3. Du point de vue commercial

La concurrence par les navigants privés, la rigidité des trafics et le non-respect des horaires de navigation entravent l'obtention de la clientèle permanente et fidélisée pour la réalisation d'un bon chiffre d'affaires.

2.1.4. Du point de vue personnel

En absence de nouveaux recrutements du personnel, beaucoup de corps des métiers tant à Kinshasa que dans les Zones et Agences PTF ont vieilli et tendent à leur disparition notamment par la retraite dudit personnel, situation qui ne permet pas d'assurer la bonne gestion de nos exploitations au cas où il y a un regain d'activités fluviales ;

Ainsi, ce défaut de recrutement et les départs en retraite ne permettent plus un renouvellement des qualifications nécessaires à l'exploitation.

Quelques secteurs sont à cet effet en carence criante du personnel qui participe pourtant très directement à la disponibilité ou au rendement de l'exploitation. A titre illustratif, il ne reste qu'un seul chaudronnier à la Direction Technique/PTF et très peu de premiers capitaines de bateau.

Nous soutenons le recrutement et la formation d'un personnel technique qualifié pour la maintenance et l'exploitation de nos matériels.

2.1.5. Du point de vue sécurité

Dans ce domaine, il y a lieu de relever que parfois certains services de l'Etat ne facilitent pas la rentabilité de notre exploitation. Il en est notamment le cas avec le trafic inter-rives Pool (passagers) au

Beach Ngobila où certains agents desdits services interfèrent dans certaines opérations de transport et portuaire inscription irrégulière des passagers dans le manifeste, non-paiement de la redevance portuaire,....).

2.1.6. Du point de vue juridique

Les lois sur la transformation de l'ONATRA (Entreprise publique) en Société commerciale (SCTP SA) puis ONATRA SA constituent parfois un handicap à la rentabilisation de certaines activités, notamment certaines locations d'espaces et entrepôts se trouvent aux ports. C'est le cas de l'exigibilité de l'impôt Foncier pendant que la transformation économique des Entreprises Publiques (dont l'ONATRA) en Sociétés commerciales n'a pas encore pris fin, pour déterminer les biens appartenant en propre à l'Etat et ceux affectés définitivement par ce dernier à chacune de ses Sociétés commerciales au terme de ladite transformation.

En outre, la révisitation des règlements d'exploitation de l'ONATRA devenu l'ONATRA SA s'avère opportune et urgente pour les adapter au Droit OHADA et à d'autres textes juridiques en vigueur.

2.1.7. Du point de vue économique

Au nombre de contraintes, l'on peut dénombrer ce qui suit :

- La libéralisation du transport fluvial a impacté négativement sur la part importante du marché du trafic fluvial confronté à ce jour à la concurrence des exploitations privés n'ayant pas les mêmes charges d'exploitation que L'ONATRA SA;
- La perte du marché du transport des produits miniers de la GECAMINES.

2.1.8. Du point de vue concurrence

La rigidité des tarifs, le non-respect des horaires de navigation, l'indisponibilité des unités fluviales fiables et prêtes au voyage entravent l'obtention de la clientèle permanente et fidélisée pour la réalisation d'un bon chiffre d'affaires.

2.1.9. Du point de vue navigation

Il convient de noter que, contrairement aux armateurs privés, l'ONATRA SA qui est armateur public se doit de respecter toutes les normes en matière de législation fluviale.

C'est ainsi que dans ce cadre, le personnel navigant (capitaines, mécaniciens, matelots, bateliers etc.) affecté à bord des unités fluviales répond au nombre et compétences exigés par la Direction de la Marine et des Voies Navigables de la République

Démocratique du Congo afin qu'il travaille conformément à la législation du travail.

A ce personnel s'ajoute d'autres corps de métier (Policiers, taxateurs, agents administratifs, agents d'assainissements etc.) que la Direction Générale a jugé indispensable de placer à bord en vue de la décentralisation du travail pour plus d'efficacité.

C'est ce qui justifie que le nombre de personnes œuvrant à bord de nos convois varie le plus souvent entre 20 et 35. Ce qui n'est pas le cas chez les armateurs privés qui, pour la plupart, travaillent hors normes.

Dans ces conditions, la rentabilité financière du convoi est totalement impactée et donc, il n'y a pas profit (ARSOM, 1973) à la demande grandissante du transport.

Loin dans l'histoire, à l'époque de la guerre froide, la géostratégie des États Unis d'Amérique entant que grande puissance militaire mondiale, considérait la RD Congo comme un pays stratégique au cœur d'Afrique qui ne devrait pas tomber sous le contrôle des puissances communistes l'URSS et Chine (Karl,1998).

2.2. Notre contribution

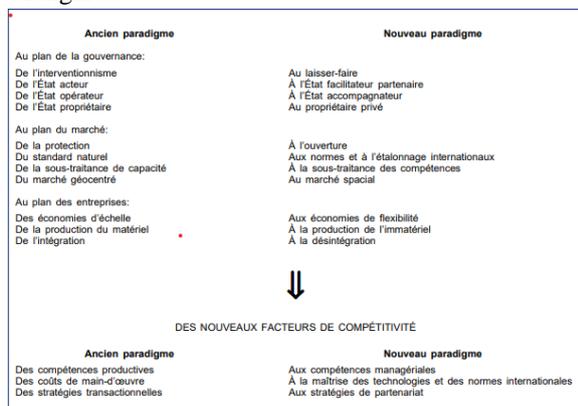
En RD Congo, pour résoudre le problème de l'ONATRA SA, nous recommandons un nouveau paradigme de la compétitivité industrielle, comme l'avait souligné Porter, le nouveau contexte de mondialisation verra émerger les entreprises et les pays qui auront su se préparer, s'intégrer et mettre en œuvre les principes de base suivants tels que :

- Les entreprises se battent dans des industries, pas dans des nations;
- Un avantage concurrentiel se construit sur une différence, pas sur une similarité;
- Un avantage est souvent concentré géographiquement;
- Un avantage se construit sur le long terme.

Pour limiter l'effet négatif de la libéralisation pour les pays en développement dont les entreprises minières étrangères exportent les produits miniers par les voies raccourcies entre les Lualaba, Katanga et la chine, l'Europe via la Zambie et la Tanzanie. Les firmes Multinationales ne veulent plus utiliser les infrastructures (ferries, fluviales et portuaires etc.) obsolètes congolaises qui posent problèmes en temps et aux couts. Le gouvernement congolais devrait prévoir des clauses de sauvegarde pendant une période transitoire, il est nécessaire qu'il réoriente ses stratégies industrielles pour prendre pleinement en

considération le nouveau contexte de mondialisation. Les réformes à introduire et à mettre en œuvre doivent permettre aux industries et aux entreprises congolaises de se préparer, de s'adapter et de s'ancrer dans l'espace économique mondial pour tirer profit des effets positifs tant attendus amenés par le commerce international.

En RD Congo, pour l'ONATRA SA le défi majeur de la mondialisation au début du XXI^e siècle est comment retirer un avantage adéquat des effets positifs de la libéralisation et comment renforcer les avantages concurrentiels en vue d'accroître la production de produits et de services en conformité avec les normes internationales, de faciliter l'accès au marché international, d'augmenter les exportations et d'avoir un impact significatif sur la croissance et la compétitivité durables de l'ONATRA SA en partenariat avec les entreprises minières locales ou étrangères.



Ce n'est pas sans inquiétudes que de nombreux pays voient s'ouvrir une nouvelle ère économique caractérisée par la mondialisation des échanges (Anon, 2005).

La RD Congo ne réagit relativement guère et, au risque de s'appauvrir davantage ou de rendre ses entreprises industrielles moins compétitives et de s'abandonner aux tendances lourdes de l'histoire. Notre travail veut au contraire contribuer pour relever le défi et s'y préparer. En effet, tout au long de cette dernière décennie, l'environnement économique international a été marqué par des mutations profondes, rapides et complexes qui ont affecté les modes de production, de distribution et de commerce et d'organisation de toutes les industries dont le partenariat de l'ONATRA SA et de la Gécamines sont concernés.

La libéralisation et l'ouverture de l'économie se sont matérialisées principalement pour la RD-Congo par l'adhésion à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) et par la signature d'un certain nombre d'arrangements préférentiels régionaux et/ou intra-régionaux. Ce nouveau contexte qui offre aux industries congolaises (l'ONATRA SA et la Gécamines) une grande opportunité pour leur ancrage, notamment dans l'espace économique des pays développés qui représente le plus grand marché du monde ; par contre met ces pays face à l'impératif de la mise à niveau de leur environnement économique, financier, réglementaire et social, de leur système de production et de leur tissu industriel pour faciliter l'accès au marché international et améliorer les possibilités d'exportation de leurs produits miniers congolais et d'autres services y référents.

3. Conclusion

En qualité de chercheur, la situation de l'ONATRA SA nous imprègne l'intellect et nous préoccupe pour recherche les solutions idoines qui pourraient relancer l'activité commerciale de cette entreprise publique. Quand l'exploitation fluviale avait longtemps constitué le cœur des activités de l'ONATRA SA (Ex. Onatra-Otraco), et son principal pourvoyeur de recettes, cette réalité est depuis lors dépassée.

Cette exploitation florissante, qui voyait resplendir le blason de la société dans toutes les contrées arrosées par le Fleuve Congo et ses affluents, n'est plus, semble-t-il, qu'une vision du passé glorieux. Notre exploit scientifique converge avec les auteurs exploités dans la revue de la littérature dans le cadre de nos recherches.

Pourtant, on peut légitimement s'interroger sur les raisons d'une telle décadence, car, ce Fleuve Congo qui constituait le fonds de commerce essentiel de cette exploitation, existe toujours, et l'enclavement des zones rurales, qui avaient jadis justifié qu'un opérateur public assure la connexion entre les centres de production et les grands centres urbaines, perdurent encore.

D'après nos travaux de recherche, les différentes réalités peuvent toutefois expliquer, sinon justifier, le déclin de cette exploitation, et les difficultés que celle-ci a à se remettre, une quarantaine d'années après, du choc qu'aura constitué l'effondrement de la production minière du Katanga. Nous avons envisagé

deux types de causes (exogènes et endogènes). Parmi les causes exogènes nous citons la dégringolade de la production minière, la baisse de la production interne à l'exportation et la libéralisation du secteur de transport. Parmi les causes endogènes nous avons le raté de la conversion technologique et le raté de la conversion du personnel.

Eu égard ce qui précède, nous formulons des recommandations en ces termes :

- Le gouvernement par ses ministères concernés devrait planifier, faciliter le partenariat de l'ONATRA SA avec les différentes entreprises locales ou internationales pour réduire significativement l'exploitation de corridor-Ouest pour exportation des produits miniers;
- Le pouvoir public doit doter à l'ONATRA SA des pousseurs plus adaptés et moins consommateurs de carburant ainsi que de barges de plus en plus petites tailles pour les permettre à accéder dans tous les affluents du fleuve Congo ;
- Les dirigeants doivent d'abord « murir » les idées avant d'engager la société dans des réformes tendancieuses et risquées pouvant aggraver la situation déjà difficile ;
- La formation continue du personnel technique pour pallier aux besoins spécifiques qu'exigerait une telle structure dont les performances dépendent très largement de la qualité et du nombre de ce dernier ;
- Procéder à un recrutement judicieux et stratégique du personnel pour la survie de certaines structures en manquant d'effectifs pour assurer le bon fonctionnement et la continuité de service.

Lederer, A. (1976). Rapports d'activité de l'ONATRA de 1970 à 1976.

Lederer, A. (1978). Evolution des transports à l'ONATRA durant les années 1960 à 1977. *Académie royale des Sciences d'Outre-Mer*, N.S., XVIII-4.

Luye, K. (2008). *Entreprise traditionnelle et fonctionnelle*. Lausanne, Belair Biotech.

Seguin, F., Hafsi, T. & Demers, C. (2008). *Le management stratégique*. Québec, Edition Transcontinental.

Références bibliographiques

Anon. (2005). *Convention d'exploitation du Pool Malebo entre la RD Congo et la République du Congo par la commission internationale du bassin Congo-Oubangui-Sangha*. Inédit.

ARSOM. (1973). Exploitation des affluents du Zaïre et des ports de l'intérieur de 1960 à 1971. *Mém. de l'ARSOM.*, N.S. XVII-6.

ARSOM. (1977). Problèmes actuels des transports au Zaïre. *Bull. des s. de l'ARSOM*, fasc. 2, 200-214.

Lederer, A. (1970). L'exploitation des transports au Congo pendant la décennie 1959-1969. *Mém. de l'ARSOM*, N.S. XVI-8.