

LE PROJET DE TRANSPORT MULTIMODAL (P T M) ALLIE A LA REFORME DES ENTREPRISES PUBLIQUES : TREMPLIN VERS LA REDYNAMISATION ECONOMIQUE DE LA RDC? L'EXEMPLE DE LA VILLE DE LUBUMBASHI.

Par **Didier MUSONDA BWALYA** et **Dieudonné MUNDALA MUNDALA** *

INTRODUCTION

Se référant au deuxième objectif contenu dans le projet de transport multimodal (PTM), il ressort que la visée des initiateurs était de rétablir la viabilité financière et opérationnelle de la société nationale des chemins de fer du Congo, en sigle SNCC, poumon économique de la RDC et particulièrement de LUBUMBASHI, ville où elle a son siège.

Vu la situation économique précaire de la SNCC et ce, depuis une vingtaine d'années, il s'est avéré qu'aucune maintenance décente n'a été effectuée sur ses infrastructures et matériel roulant.¹ Dans cet environnement où l'indisponibilité récurrente et la vétusté du matériel roulant ainsi que la dégradation de certains outils de production sont une réalité indéniable, la SNCC était contrainte d'attendre des financements extérieurs afin de résoudre ses problèmes.

Pour éviter la cessation des activités à la SNCC, le gouvernement a, en date du 12 mai 2008, signé conjointement avec le comité de pilotage des réformes des entreprises de l'Etat (COPIREP), un contrat d'assistance technique avec la firme Belge VELTURIS SA, recrutée sur base d'un appel d'offre international compétitif et transparent, en vue de stabiliser les activités de la SNCC et pour son redressement économique.

Suite à la grève de trois mois, soit de février à mai 2009, que connut la SNCC et pour palier à cet arrêt de travail, un protocole d'accord pour la sortie de crise et la stabilisation de la SNCC, fut signé en date du 06 mai 2009 entre le gouvernement de la RDC et la SNCC ainsi que la délégation syndicale. Cet accord fut accompagné de plusieurs mesures radicales afin d'éviter encore de telles situations à l'avenir étant donné qu'il fallait assurer les conditions d'une relance pérenne de l'activité ferroviaire en RDC.²

Parlant de ce protocole d'accord, trois volets y étaient traités dont le dernier était relatif à la mise en place du projet de transport multimodal dont question dans le présent article.

* Assistants à l'Université de LUBUMBASHI.

1 Journal interne d'information de la société nationale des chemins de fer du Congo. Numéro 1.1^{er} Trimestre 2011 P.4 et 5.

2 Journal interne d'information de la société Nationale de chemin de fer du Congo. Numéro 1. 1^{er} trimestre, 2011, p5.

Pour mieux sortir de la crise dans laquelle elle était plongée depuis plusieurs décennies, la SNCC a mis sur pied un plan quinquennal de redressement allant de 2011 à 2015, approuvé par l'Etat congolais et la Banque mondiale.

Mieux identifié depuis 2004, le plan n'avait malheureusement jamais franchi le cap d'avant-projet et n'avait même pas été évalué par la Banque mondiale.³

L'unité nationale et la stabilité économique étant deux hautes priorités pour la RDC, il va sans nul doute dire que l'amélioration de la performance du secteur de transport puisse figurer parmi les objectifs prioritaires.

La stabilisation et le redressement de la SNCC constituent un double défis qui devrait s'accompagner de la transformation de la SNCC en société commerciale, ce qui fut dorénavant effectif depuis le 31 décembre 2010 et ce conformément aux dispositions légales en la matière, en l'occurrence les lois n° 08/007 du 07 juillet 2008 portant dispositions générales relatives à la transformation des entreprises publiques; n° 08/008 du 07 juillet 2008 portant dispositions générales relatives au désengagement de l'Etat des entreprises du portefeuille;

n° 00/009 du 07 juillet 2008 portant dispositions générales applicables aux établissements publics et n°08/010 du 07 juillet 2008 fixant les règles relatives à l'organisation et à la gestion du portefeuille de l'Etat.

Dès lors, la SNCC a pris sa destinée entre ses mains et doit relever les défis du redressement de ses activités afin que la performance de son réseau ferroviaire redevienne une réalité.

Ainsi, l'Etat Congolais et la Banque Mondiale voleront au secours de la SNCC.

Dans cette dissertation, notre démarche consistera en définitive à répondre à la problématique posée par le Projet de transport multimodal ainsi que celle soutenue par les différentes dispositions portant réforme des entreprises publiques, bref ces efforts peuvent –ils constituer une lueur d'espoir pour ceux qui attendent la redynamisation de la RDC via le redressement économique de ce géant du transport ferroviaire?

Notre réflexion, hormis l'introduction et la conclusion générale, va s'articuler autour de 5 points essentiels.

Le premier point portera sur la présentation générale de la SNCC ainsi que ses principaux handicaps et défis;

Le deuxième point abordera les différentes réformes des entreprises publiques entamées en vue de redynamiser cette société;

Le troisième point, expliquera l'impact des activités de la firme Belge VECTURIS SA sur la stabilisation de la SNCC.

Le quatrième point, présentera le projet de transport multimodal dans son sous-secteur ferroviaire et ressortira les principaux résultats atteints dans le cadre de ce projet.⁴

3 Idem, P.8.

4 Journal interne d'information de la société Nationale des chemins de fer du Congo. Numéro 1.1^{er} Trimestre 2011 P.4.

Enfin, le tout dernier point, viendra clore notre réflexion par l'étude minutieuse de la situation de la SNCC « sans projet de transport multimodal ».

I. PRESENTATION DE LA SOCIETE NATIONALE DE CHEMINS DE FER DU CONGO, « SNCC »

1. HISTORIQUE DE LA SNCC

Pour mémoire, l'exploitation du trafic commercial sur le lac Kivu remonte vers l'année 1913. Cependant à partir de 1954, ce trafic est principalement assuré par l'OTRACO (Office des transports au Congo) qui travaillait de concert avec la compagnie VICI- CONGO pour les trafics à destination du nord du pays, par la route GOMA – LUBERO- KISANGANI.

Au sud, la jonction avec le port de KALUNDU était assurée par le transport, la voie ferrée KAMANYOLA- KALUNDU.

L'OTRACO deviendra l'ONATRA vers 1971, lors de « la zaïrianisation ».

L'année 1975 voit plusieurs compagnies fusionnées en une seule grande société, « la société nationale des chemins de fer du Zaïre », en sigle SNCZ dont le siège national se trouve à Lubumbashi et qui assurera même l'exploitation du trafic sur le lac Kivu.

2. PRESENTATION DE LA SNCC

Avec ses 3641 km de voie ferrée dont 858 km électrifiés ainsi que ses 12 500 employés, la société nationale des chemins de fer du Congo est active dans le centre, à l'Est et le Sud du pays. Son réseau dessert sept provinces de la RDC et interconnecté à sept pays de l'Afrique australe.

Hormis le chemin de fer, la SNCC s'est également spécialisée dans le transport lacustre, fluvial et jadis le transport routier.

Le réseau ferroviaire de la SNCC relie la province du Katanga à celles voisines de deux Kasai, la province Orientale et les provinces du Nord et du Sud Kivu ainsi qu'au MANIEMA.

Il est interconnecté aux réseaux ferrés d'Afrique Australe par la Zambie (Sakania), d'Afrique de l'Est par Kalemie sur le lac TANGANYIKA et à l'ANGOLA à l'ouest par la cité de DILOLO.⁵ Sur ce réseau ferroviaire interconnecté de 3641 kms, seuls 500kms sont en bon état et offrent une certaine garantie de circulation. Les rails sont très usés sur la grande partie de la voie ferrée de la SNCC. Cela entraîne une diminution sensible de la vitesse commerciale inférieure à la moyenne régionale qui oscille entre 15 et 35kms / heure dans la plupart des trains marchandises en Afrique. La longueur des voies ferrées totale

5 Journal interne d'information de la société Nationale des chemins de fer du Congo. Numéro.1 1^{er} Trimestre 2011 p.5.

opérationnelle en RDC est d'environ 5.033kms. Cette voie ferrée n'est pas interconnectée et la SNCC exploite seulement 3641 km.

Ainsi, étant donné que ce réseau s'étend sur une grande partie du territoire national, on découpe l'exploitation en plusieurs unités de production, au tour des régions traversées par le rail. Ceci, afin de rapprocher le chemin de fer de son utilisateur et d'améliorer son activité.

Les différentes fonctions techniques et de transport, propres à chaque région, leur confèrent une gestion spécifique et quasi indépendant.

Toutefois, le responsable de Région a l'obligation d'informer sa hiérarchie pour chaque action à entreprendre.

Ainsi, la SNCC est subdivisée en trois principales régions ci- dessous :

3. PRESENTATION DES REGIONS D'EXPLOITATION DE LA SNCC

a) REGION NORD :

La région nord est composée de la province du Kasai Occidental, du Kasai Oriental et de la partie nord de la province du Katanga. Elle s'étend sur 978 km, c'est-à-dire d'ILEBO à KAMINA qui n'est pas comprise dans cette région.

Comme spécificité, le Kasai Occidental et le Kasai Oriental sont des provinces entièrement enclavées, le mauvais état des routes ainsi que les coûts élevés du transport aérien font qu'elles dépendent considérablement du chemin de fer. Le moindre arrêt du trafic ferroviaire est dramatique, car entraînant immédiatement au sein de la population des pénuries de tous genres.

b) REGION SUD :

Elle s'étend de SAKANIA (frontière avec la Zambie) à LUMATA, de LUKUNI exclue à KAMINA exclue ainsi que TENKE à DILOLO (frontière avec l'Angola).

Comme spécificité, cette région s'étend sur 1.377km de voie générale dont 850 km en tronçon électrifié et 81,6km de voie de raccordement. Elle possède l'unique atelier de traction électrique de l'entreprise (ATTE) et un centre de formation professionnelle des chemins situés à LIKASI.

A cause de son enclavement qui le prive d'une sortie directe vers l'océan, la région sud est appelée à collaborer étroitement avec les autres compagnies de chemin de fer du corridor d'Afrique Australe, de la Zambie à l'Afrique du Sud, de BENGWELA (Angola) ainsi que celle de la Tanzanie (TAZARA) pour le transport à l'export des minerais.

c) REGION EST.

Est enfin restée la région la plus vaste de toutes les 3 régions que compte la SNCC et la plus diversifiée de par son activité.

En effet, elle comprend le rail, le transport fluvial sur le fleuve Congo ainsi que le transport lacustre sur le lac KIVU et le TANGANYIKA. Elle s'étend de KAMINA à KALEMIE sur 720 km, de Kindu à KABALO sur 441km et de KISANGANI à UBUNDU sur 125 km, soit 1286 km de voie ferrée dont 1161 km de voie à écartement, 1,067 m et le reste à écartement métrique. Le tronçon du bref moyen est long de 310 km. Grâce au lac KIVU (1130 m) et TANGANYIKA (800 m), les limites de la région EST avoisinant 4 pays limitrophes de la RDC : LA ZAMBIE, LA TANZANIE, LE BURUNDI ET LE RWANDA. Ceci est la deuxième particularité de la région, en sus de ses spécificités de transports qui demeure néanmoins la première. Cette région dessert 5 provinces : le nord du Katanga, Le Maniema, la Province Orientale, Le Nord et le Sud Kivu.

4. PRINCIPAUX HANDICAPS DE LA SOCIETE

La mission de la SNCC n'est pas aisée à cet égard pour atteindre ses objectifs de stabilité et de redressement économique à cause de plusieurs handicaps connus par la société et dont les principaux sont la vétusté de son matériel roulant et la situation préoccupante de certaines sections de voies ferrées.

Pour ce faire, la SNCC doit absolument démontrer sa volonté de relever les défis devant lesquels elle fait face d'une part et de répondre aux attentes des employés, des clients et des populations.

5. DEFIS DE LA SOCIETE ET ATTENTES DES EMPLOYES, CLIENTS ET DES POPULATIONS.

Pour sa stabilisation et son redressement économique, la SNCC a relevé trois défis majeurs pour la performance de son réseau :

Premier défi : redynamiser « l'esprit cheminot » tout en inculquant une nouvelle culture d'entreprise adaptée à la réalité de son chemin de fer et à son nouvel environnement juridique et économique.

Deuxième défi : instaurer une réelle gestion des ressources humaines, en s'appuyant sur le savoir-faire et l'expérience de chacun.

Troisième défi : restaurer la qualité des services afin de regagner la confiance de ses clients en faisant de la régularité, de la fiabilité et de la sécurité, son leitmotiv.

Ces critères d'appréciation sont primordiaux pour tous ceux qui lui font confiance en empruntant le rail pour leur déplacement ou pour ceux qui lui confient des biens et marchandises.

A ce titre, les clients de la SNCC demeurent son fonds de commerce et ils doivent être au centre des préoccupations de la société.⁶

6 Journal interne d'information de la société Nationale des chemins de fer du Congo. Numéro.1 1^{er} Trimestre 2011 p.7.

6. EVALUATION DES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX

Le transport ferroviaire a des effets indéniables sur l'environnement. Il s'agit entre autres d'impacts liés à l'état des sites et aux travaux de maintenance dont le confort des travailleurs dû à l'état d'installation sanitaire (souvent non utilisable), exposition des travailleurs et des équipements aux intempéries (défaillance des bâtiments abritant des services)⁷... ainsi qu'aux impacts liés au défaut d'étanchéité des wagons de transports minéraux etc.

II. LES RÉFORMES DES ENTREPRISES PUBLIQUES.

Ces réformes visent un développement économique ancré sur la volonté et la créativité des communautés locales et la promotion de l'entrepreneuriat national.

Pour atteindre ces objectifs, l'État entend s'appuyer notamment sur le secteur privé. Dans le secteur des entreprises publiques, l'option de libéralisation de l'économie et l'insuffisance des ressources ont conduit l'État à revoir son rôle dans les secteurs productifs et marchand en vue de se consacrer davantage à sa mission de régulation.

Les entreprises publiques, caractérisées dans leur fonctionnement par un manque de performance financière, économique et sociale, nécessitent des ressources importantes que l'État ne peut leur assurer. Dans ces conditions, elles ne sont plus capables d'assurer les prestations que la communauté nationale attend d'elles. Ces réformes se justifient par l'option déjà levée de poursuivre la politique de libéralisation de l'économie nationale et par conséquent, l'encouragement de l'initiative privée. Par ailleurs, l'accroissement de la richesse nationale passe nécessairement par le développement du secteur privé, la diversification des activités économiques et la compétitivité des entreprises.⁸

À ce titre, les entreprises du portefeuille de l'État sont régies par le droit commun et prennent l'une des formes prévues par le décret du 27 février 1887 sur les sociétés commerciales.

Les représentants de l'État dans les entreprises du portefeuille sont des mandataires publics. Leur mandat s'exerce conformément à la législation sur les sociétés commerciales et aux statuts propres de chaque société au titre de mandataire actif ou non actif.

C'est dans cette économie générale des lois prises dans le cadre des réformes des entreprises que la SNCC a été transformée le 31 décembre 2010 en société commerciale conformément aux dispositions légales en la matière relatives à ces lois :

- Loi n° 08/007 du 07 juillet 2008 portant des dispositions générales relatives à la transformation des entreprises publiques;

7 BUURSINK INTERNATIONAL CONSULTANTS IN ENVIRONMENTAL MANAGEMENT, Rapport Définitif de juillet 2008, p 152.

8 Loi n° 08/007 du 07 juillet 2008 portant des dispositions générales relatives à la transformation des entreprises publiques, P.2.

- Loi n°08/008 du 07 juillet 2008 portant dispositions générales relatives au désengagement de l'Etat des entreprises du portefeuille;
- Loi n°08/009 du 07 juillet 2008 portant dispositions générales applicables aux Etablissements publics;
- Loi n°08/010 du 07 juillet 2008 fixant les règles relatives à l'organisation et à la gestion du portefeuille de l'Etat.

Dès lors, la SNCC, en proposant le plan quinquennal de redressement 2011 à 2015, adjoint aux lois relatives aux réformes des entreprises publiques, a pris en main sa destinée dans le cadre du PTM, elle se devra de relever les défis du redressement et de stabilisation de ses activités pour l'amélioration et la performance de son réseau.

A l'analyse de toutes les lois précitées relatives à la transformation des entreprises publiques et la loi N°78/002 du 06 janvier 1978 portant dispositions générales applicables aux entreprises publiques,⁹ nous trouvons que les raisons suivantes ont conduit à la transformation des entreprises publiques outre celles évoquées dans l'exposé de motif du complexe législatif précité :

- Selon **LUKOMBE NGHENDA** dans « Droits des entreprises, nés de la réforme du 7 juillet 2008 », il s'agit de ces raisons ci-après:
- Comportement des dirigeants sociaux choisis par l'Etat;
- Interférence politique;
- Imperfection des textes régissant ces entreprises;

L'auteur démontre que cette récente réforme a exposé des règles qui dérogent au régime juridique des sociétés commerciales de forme SARL quant à ce qui concerne les entreprises publiques transformées en sociétés commerciales.

Il démontre également comment l'Etat reste propriétaire exclusif de toutes les Entreprises et que la transformation n'a été que formelle étant donné que sur terrain au lieu que les choses s'améliorent, elles vont plutôt de mal en mal.

Il essaie de montrer comment les autorités administratives travaillent pour des intérêts égoïstes au lieu de militer pour l'intérêt général. Il a tout de même démontré que la raison de l'adoption de la loi n°08/010 était de permettre à l'Etat de rester détenteurs d'une série des participations qui seront constatées par des parts sociales, actions ou autres titre;

- -selon les Préoccupations de **MALANGU KITUNGANO** dans :« pouvoirs publics et crises des entreprises publiques congolaises » cas de la Gécamines au Katanga.

le fait que pour la plupart des programmes économiques et financiers entrepris par le gouvernement congolais avec l'appui de la banque mondiale et le fond monétaire international n'ont pas pu mettre la RDC sur la voie de développement alors que la Gécamines a toujours joué le rôle de pouvoir économique de la RDC;

L'auteur s'est proposé la problématique de savoir quelles seraient les incidences des pouvoirs publics congolais sur la crise de la Gécamines?

9 TSHITAMBWE KAZADI, Syllabus de grands services publics de l'Etat, L1 Droit; UNILU, 2010-2011.

En guise d'hypothèse : ces incidences seraient négatives et des 3 ordres : ordre politique, économique et social

- Pour **MBIKAYI TSHIBANGU** dans son mémoire intitulé : « les entreprises publiques congolaises face à la crise économique : cas de la REGIDESO de 2006 à 2008 ». Le chercheur essaye de démontrer la difficulté qu'ont toutes les entreprises publiques de produire un bilan avec tous les détails de leurs situations patrimoniales en actif comme au passif qui, pour lui, démontre le désordre dans lequel ces unités de productions sont plongées.

Il démontre également que les entreprises aujourd'hui transformées ont des difficultés énormes de présenter une situation patrimoniale à partir de laquelle l'on peut extrapoler leur valeur réelle et que ces difficultés constituent une preuve patente du désordre institutionnalisé dans lequel sont gérées les entreprises publiques et de là, on peut se poser cette question : « qu'est ce qui peut expliquer qu'après un certain temps les entreprises publiques disposant d'une direction financière ne soient pas en mesure de produire un bilan qui décrit de manière détaillée leurs situations patrimoniales?

Une société commerciale est très utile en ce qu'elle contribue au gonflement de la caisse de l'Etat, c'est-à-dire du trésor public, lorsqu'elle paie les impôts et différentes taxes et surtout qu'elle paie beaucoup plus que l'individu.¹⁰

Dans le cadre de nos recherches, c'est la 3^e catégorie qui nous intéresse beaucoup plus, étant donné que la loi N°08/007 du 07 juillet 2008 portant dispositions générales relatives à la transformation des entreprises publiques dispose en ses art 2,4et 5 respectivement ce qui suit;

Art 2 : « les entreprises en sociétés commerciales sont, selon le cas :
Transformées en sociétés commerciales
Transformées en établissements publics ou en services publics
Dissoutes et liquidées »¹¹

Art 4 : « les entreprises publiques du secteur marchand sont transformées en sociétés commerciales soumises au régime du droit commun et aux dispositions dérogatoires de la présente loi »

Art 5 : « la société commerciale visée aux articles 2 et 4 ci-dessus est une société par action à responsabilité limitée ».ainsi nous pouvons dire que si l'Etat échoue dans sa mission précitée, c'est à cause de :

- Inexpérience des agents de l'Etat quant à la gestion commerciale et industrielle;
- Notion d'intérêt général mal compris et confondu à l'intérêt individuel;
- Laisser aller des agents chargés de la direction des entreprises publiques;

10 MISSI BYAMUNGU, de la transformation des entreprises publiques en RDC : Essai d'analyser critique et prospective, mémoire, 2012 p.20.

11 Articles 2,4et5 de la loi N°08/007 du 7 juillet 2008 portant dispositions générales relatives de la transformation des entreprises publiques.

III. LA FIRME BELGE VECTURIS SA

Afin d'éviter une cessation d'activités à la SNCC, le gouvernement Congolais a, le 12 mai 2008, signé conjointement avec le comité de pilotage des réformes des entreprises de l'Etat (COPIRET), un contrat d'assistance technique avec la firme belge VECTURIS S A, recrutée sur base d'un appel d'offre international compétitif et transparent, en vue de stabiliser les activités de la SNCC.

Et dans cette occurrence, voyons quelles furent les missions assignées à cette firme belge et les diagnostics établis par elle-même.

1. MISSIONS DE VECTURIS SA.

- Etablir un diagnostic de la situation générale de la SNCC;
- Elaborer, selon les résultats du diagnostic et mettre en œuvre un plan de stabilisation d'activité dont le financement proviendrait de l'entreprise ou bien du gouvernement, telles furent les missions assignées à cette firme belge.¹²

2. DAIGNOSTICS DE VECTURIS S A

Au vue du diagnostic de la SNCC, il s'est avéré que sa situation était caractérisée par un endettement abyssal de 450 million de dollars, un passif de plus ou moins 120 millions de dollars, une situation opérationnelle et des infrastructures ferroviaires complètement dégradées, un déficit structurel de trésorerie et une insécurité juridique permanente.

C'est dans ces circonstances que fut signé en date du 06 mars 2009 un plan de sortie de crise et de stabilisation de la SNCC contenu dans un protocole d'accord qui avait trois principaux volets, à savoir :

- 1^{er} volet : l'engagement de l'Etat de payer la dette de la SNCC qui s'élevait à 14 millions de dollars dont un acompte de 5,25 millions de dollars furent payés alors que le solde devait être réglé par compensation, soit sous forme de carburant et lubrifiant pour couvrir ainsi la consommation du reste de l'année.
- 2^{ème} volet : mise en place du projet de transport multimodal dont la 1^{ère} phase a été financée par la banque mondiale à la hauteur de 218 millions de dollars américains.

Dans le cadre de ce projet de transport multimodal, pour soutenir la RDC dans le transport des masses, le conseil d'administration de la Banque Mondiale a approuvé un don de 255 millions de dollars américains le 1^{er} juillet 2010.

Ce don visait à promouvoir la bonne gouvernance, en réintégrant une stabilité et une croissance économique par la remise en état d'infrastructures capitales de transport.

12 Journal interne d'information de la société nationale des chemins de fer du Congo. Numéro 1.1er Trimestre 2011. Ps 6et 7.

Le dit don était subdivisé en 4 parties :

- Devant le besoin urgent d'aide financière et compte tenu du montant minimum à envisager pour qu'une intervention ait un impact durable à la SNCC, près de 90% du montant global des ressources affectées au projet devaient aller au plan de redressement de la SNCC, soit 218,85 millions de dollars américains. Ce montant comprenait la mise en œuvre d'investissement d'urgence, l'appui à la trésorerie, le financement des coûts opérationnels, l'amélioration de la gestion des ressources humaines par la formation et le recrutement de nouveaux agents et la poursuite du plan de départ à la retraite et l'appui à la réforme;
- 25,45 millions de dollars américains pour le renforcement de l'efficacité d'opérations et l'amélioration de la gouvernance du secteur;
- 2 millions de dollars américains pour la simplification des procédures du commerce international;
- 8,70 millions de dollars américains pour la gestion du projet.

A cette enveloppe, s'ajouteraient 200 millions de dollars américains que le gouvernement devrait mobiliser dans le cadre de la ligne sur le fonds chinois, ce montant était destiné aux investissements de renouvellement des infrastructures de la voie ferrée, et l'acquisition de nouveaux matériels roulants.

- En fin, 173 millions de dollars américains devraient être mobilisés sur les budgets annuels de l'Etat pour appuyer la trésorerie de la SNCC, contribuer aux investissements par le biais de la prise en charge des frais de douanes et autres taxes et enfin procéder au règlement des arriérés de salaires sur une période de 5 ans.

En somme, 591,9 millions de dollars américains devraient être mobilisés pour la mise en œuvre de ce plan quinquennal 2011- 2015, répartis en trois rubriques essentielles, comme suit :

Rubriques	Banque Mondiale en millions	Fonds Chinois en millions	Etat en millions	Total en millions
a. Investissements	124,9	200,0	25,0	349,9
b. Social	20,0		104,0	124,0
c. Fonctionnement divers	74,0		44,0	118,0
Frais de fonctionnement	55,0			
Recrutement et formation	5,0			
Etudes et appui à la réforme	14,0			
Total PTM- SNCC= A+ B+C	218,9	200,0	173,0	591,9

- a) Troisième volet: Mobilisation de 30 millions de dollars américains que l'Etat s'est engagé à mettre à la disposition de la SNCC au courant du troisième trimestre 2009. Afin de soutenir la mission de stabilisation, 14,2 millions de dollars américains devaient être mobilisés auprès de la Banque Africaine de développement (B.A. D).

En regroupant par nature des dépenses, le plan quinquennal se déclinait comme suit : 349, 9 millions pour les investissements financés par la Banque Mondiale, ligne de fonds Chinois et Etat, 124 millions de dollars américains pour le volet social (Banque Mondiale et Etat) et 118 millions de dollars américains pour le fonctionnement (Banque Mondiale et Etat).

3. RESOLUTIONS ET OBJECTIFS 2011

Le 31 décembre 2010 s'est tenue une réunion du comité de direction à Lubumbashi pendant laquelle les réalisations de l'année ont été passées en revue et la feuille de route de 2011 fut élaborée dans laquelle étaient rédigés les objectifs à atteindre.

Pour mémoire, l'année 2010 s'est déroulée dans un contexte économique extrêmement difficile. Les conséquences de la crise financière internationale et celles de la grève des cheminots en début 2009 étaient encore perceptibles tout au long de cette année.¹³

Bien que les difficultés de trésorerie aient contraint à une liquidation de la paie sur une période de 60 jours en moyenne, la SNCC a pu éviter une crise sociale majeure et a pu également poursuivre ses activités tout au long de l'année 2010, consacrant ainsi l'atteinte de cet objectif prioritaire.

C'est dans cette perspective que le plan quinquennal 2011-2015 fut présenté à la Banque Mondiale, qui demandait un véritable outil de planification à moyen terme pour le gouvernement congolais et, la principale référence pour obtenir toute assistance financière pour le redressement et la stabilisation à moyen terme de la SNCC.

C'est ainsi que cette feuille de route contenait plusieurs résolutions et objectifs pour l'année 2011 à atteindre :

a) PRODUCTION ET VENTE

- Elaborer et appliquer une politique commerciale visant à augmenter de manière significative la distance de taxation;
- Evaluer et mettre à jour les contrats commerciaux afin que les intérêts de la SNCC soient garantis;
- Augmenter les recettes d'exploitation, notamment par la reprise du trafic minier et le renforcement du trafic intérieur ...

b) EXPLOITATION

- Améliorer la rotation des matériels roulants;
- Eviter le chômage des wagons et rationaliser l'utilisation des moyens techniques mis à la disposition de l'exploitation;

13 Journal interne d'information de la société des chemins de fer du Congo. Numéro 1.1^{er} Trimestre 2011. P.12,13 – 15.

c) ASPECT TECHNIQUE

- Améliorer la disponibilité et la fiabilité des moyens techniques (matériels roulants, infrastructures, télécommunication)...

d) APPROVISIONNEMENT ET SUIVI D'INVESTISSEMENT

- Assurer le montage des dossiers d'appel d'offre et le suivi du programme d'investissements du PTM;

e) FINANCES/ REPORTING

- Fiabiliser le système de comptabilité, ressaisir les informations à partir du nouveau logiciel de comptabilité et procéder aux certifications des comptes;
- Renforcer le contrôle budgétaire en temps réel, mettre en œuvre un plan d'économie notamment par le suivi d'objectif du plan d'économie d'énergie (ENERGECO);

f) RESSOURCES HUMAINES ET SOCIALES

- Mettre en œuvre le plan de départ à la retraite d'agents pension nables depuis 2008;
- Elaborer une politique moderne et prospective de gestion des ressources humaines;
- Renforcer les capacités des ressources humaines et de maintenance d'un climat social serein au sein de l'entreprise;
- Préparer l'installation d'un logiciel de paie garantissant la fiabilité du traitement informatique de celui-ci et améliorer le suivi du pointage en temps réel;
- Elaborer une politique et un plan de formation et déterminer la quantité et la qualité des besoins en formation et recyclage.

g) SURETE ET ENVIRONNEMENT

- Elaborer un plan de gestion environnementale et sociale (P G E S) de la SNCC afin de prévenir les risques professionnels de transport et des marchandises dangereuses, écologiques et sociaux;
- Améliorer la gestion du secteur médical et enseignement;
- Entreprendre un audit de sécurité incendie et au travail, et la sûreté des installations.

h) AFFAIRES SOCIALES

- Finaliser la mise en place des dispositifs de sécurisation des investissements du PTM;
- Renforcer la sécurité juridique de l'entreprise;
- Faire le point et proposer des recommandations du système des assurances à la SNCC;
- Elaborer et mettre en œuvre le plan directeur informatique de la SNCC.

i) ETUDES ET DEVELOPPEMENT

- Etudier la mise en place d'une structure SNCC, chargée du suivi de l'activité des voyageurs;
- Elaborer un diagnostic approfondi des activités connexes (ports, lacs et fleuve) de la SNCC ainsi qu'un plan d'action pour redynamiser les secteurs.

IV. LE PROJET DE TRANSPORT MULTIMODAL, PTM.

Dans le cadre du présent travail, nous allons nous appesantir sur le seul acteur institutionnel qu'est la SNCC, chargée de ce projet dans son sous-secteur ferroviaire, entre autres de l'étude, la construction et l'exploitation des chemins de fer à lui concédés.

Ainsi, nous présenterons le PTM dans son sous- secteur ferroviaire, ses objectifs, sans oublier les résultats déjà atteints.

1. PRESENTATION DU PTM

Le projet de transport multimodal porte sur un montant total d'USD 255 millions. Il fut approuvé le 29 juin 2010, est entré en vigueur le 15 avril 2010 et devra être clôturé le 31 décembre 2015.

Enfin, ce projet a pour zones d'interventions, toute l'étendue de la RDC.

Après cette présentation succincte du PTM, attelons- nous maintenant aux objectifs que le projet s'est assigné de réaliser dans son sous- secteur ferroviaire.¹⁴

2. OBJETCIFS DE DEVELOPPEMENT DU P T M

- Améliorer l'interconnexion des transports en RDC de manière à soutenir l'intégration économique nationale;
- Rétablir la viabilité financière et opérationnelle de la SNCC;
- Mettre en œuvre un plan de gouvernance dans tout le secteur et renforcer les performances opérationnelles des entreprises publiques de transport et simplifier les procédures du commerce international en RDC.

Ainsi, le PTM couvre toutes les provinces de la RDC; outre les objectifs ci- dessus énumérés, ce projet comprend quatre composantes que voici :

14 Site web WWW.Ceptm.cd Google=PTM RDC, consulté le 11/08/ 2012, à 13h21.

3. COMPOSANTES DU PTM

Composante 1 :

- a) a) plan de redressement de la SNCC : USD 218,850 millions, soit 85,8% du don. Cette composante soutient la mise en œuvre de la réforme de l'administration et les opérations à travers :
- Le paiement des indemnités de départ et les contributions à la pension de sécurité sociale des retraités;
 - La réhabilitation et la mise à niveau du stock du parc roulant et de la voie ferrée;
 - Le remboursement des dépenses opérationnelles éligibles;
 - La formation des membres clés du personnel existant et nouveau ...

Composante 2 :¹⁵

- a) Renforcement des capacités de supervision du secteur des transports, des performances opérationnelles des entreprises publiques et amélioration de leur gouvernance : USD 25,450 millions, soit 10 % du don. Cette composante finance :
- Elaboration d'un plan de gouvernance couvrant tous les secteurs et pouvant être adapté à la SNCC.

Composante 3 :

- a) Simplification des procédures de commerce international : USD 2 millions, soit 0,8% du don.

Cette composante finance la conception d'une stratégie de simplification des procédures du commerce international et la rédaction d'un plan d'action.

Composante 4 :

- a) Gestion du projet : USD 8,700 millions, soit 3,4% du don.

Sous composante 4 :

Cette sous composante couvre la gestion de la composante 1 relative à la formation, l'équipement, aux consultants et fonctionnement.

Sous composante 4 b :

Elle prend en compte la coordination de la cellule d'exécution, gestion des composantes 2 et 3 (formation, équipement, consultants et fonctionnement), la communication (la diffusion de l'information sur PTM et sa mise en œuvre) et l'audit de la C E P T M.

4. RESULTATS ATTEINTS PAR LE PTM

Le projet, dans sa première année d'exécution, se trouvait encore en phase de passation des marchés, cependant dans l'exécution de la catégorie 1(6), la cellule d'exécution du projet de transport multimodal (CEPTM) s'est investi dans le paiement du plan social de la SNCC pour un montant total de 62,75 millions USD, ainsi, la CEPTM a procédé au :¹⁶

15 Face book : cellule d'exécution du projet de transport Multimodal, consulté le 06/08/2012 à 11 h : 42.

16 Site web : www.ceptm.cd, consulté le 11/08/2012, à 14h11.

- Paiement des indemnités de départ et des contributions à la pension de sécurité sociale des retraités pour 2268 agents SNCC pour un montant total de 24,6 millions USD dont 14,6 millions de dollars par le PTM.
- Cette opération de mise à la retraite pour 2268 unités est répartie sur 16 sites de paiement : Bukavu, Kananga, Kinshasa, Kisangani, Kolwezi, Likasi, Lubumbashi, Kalemie, Kindu, Ilebo.

Ces mises à la retraite interviennent dans le cadre du volet social du projet du transport multimodal (PTM) financé conjointement par le gouvernement de la RDC et la Banque Mondiale. L'opération constitue une option levée pour assainir les comptes et la gestion de l'entreprise en vue de relancer la SNCC;¹⁷

- Remboursement des coûts opérationnels de la SNCC (location des locomotives, électricité, articles stratégiques, etc.) pour un montant total de 32,48 millions de USD.

Concernant la composante 2, renforcement des capacités de supervision du secteur des transports, des performances opérationnelles des entreprises publiques et amélioration de leur gouvernance; plusieurs appels d'offres ont également été lancés, cependant la signature des contrats et leur mise en œuvre attendent la levée de suspension des décaissements sur certaines entreprises bénéficiaires, à savoir la RVA (Régie de voie Aériennes).

Quant à la composante 4 relative à la gestion du projet, dans sa sous composante 4 a, l'installation de l'unité de projet basée à Lubumbashi qui se poursuit avec le recrutement du personnel, l'acquisition des équipements et la finalisation du dossier des travaux de réhabilitation des bureaux.

5. APPLICATION DES RESOLUTIONS 2011

a) Volet technique :

Comme acquisition, la SNCC a réceptionné à Lubumbashi les traverses métalliques. Ces acquisitions devraient permettre à la SNCC de remettre en service les locomotives 1365, 1461, 1306 équipées de moteurs, de pompe à vide compresseur (PAVC) et de régulateur; En outre, de maintenir en service d'autres engins et réhabiliter d'autres locomotives. Enfin, acheter des traverses de seconde main reconditionnées.¹⁸

Notons que les zones où devraient être placées les 15.000 traverses ont été sélectionnées suivant la fréquence des déraillements au courant de l'année 2010 et de l'importance de la dégradation traduite par les pourcentages de ralentissement de vitesse.

17 Face book : cellule d'exécution du projet de transport Multimodal, consulté le 06/08/2012, à 12 h : 08.

18 Journal interne d'information de la société des chemins de fer du Congo. Numéro 1.1^{er} Trimestre 2011. P.14 – 15.

b) Volet exploitation et volet commercial.

Dans le cadre de l'exécution du plan quinquennal 2011-2015, la SNCC s'est fixée l'objectif d'atteindre un volume de trafic de 340 millions d'unités de trafic au terme de la première année de ce plan 2011.

Pour atteindre cet objectif, la direction d'exploitation devrait disposer de 24 locomotives opérationnelles tous les jours. En tenant compte des aléas et autres arrêts nécessaires pour les opérations d'entretiens, il fallait disposer d'un parc de 37 locomotives utilisables. Hors jusqu'au 1^{er} trimestre de l'année 2011, le parc de locomotives utilisables était environ 30 unités. Cela conduisait à un déficit de 7 locomotives. Ainsi, 70% des objectifs commerciaux et opérationnels au cours de deux premiers mois de l'année étaient atteints.¹⁹

Pour réduire ce déficit de traction, la SNCC a acquis 4 nouvelles locomotives en location, qui ont été mises en service au cours du mois de mars 2011. Il s'agit des locomotives n° 1001, n°1002, n° 2008, et n°2013.

Ce programme allait ainsi soutenir l'économie de la SNCC, redonner à la société son importance économique et stratégique, améliorer la qualité de service ferroviaire, régulariser la paie des salaires et résoudre le délicat problème de la mise en retraite dans la dignité et équité des cheminots.

Pour ce faire, l'année 2011 devait apporter à la SNCC plus de machines en circulation, plus d'intrants pour le fonctionnement des unités de production et plus de motivation pour le personnel longtemps meurtris par la crise. Notons que ces objectifs ne sont que formels sur terrain à ce jours.

V. ANALYSE DE LA SITUATION « SANS PROJET »

1. EFFETS POSITIFS DE LA SITUATION DE LA SNCC SANS PROJET

L'option « Sans projet » qui consiste à ne pas réhabiliter les infrastructures ferroviaires et qui se veut en fait une situation de statu quo, évitera tous les impacts potentiels liés aux travaux du PTM. Les populations ne seront pas exposées aux nuisances et autres perturbations du cadre de vie; et aucune carrière ne sera ouverte pour nécessiter une réhabilitation, donc aucune perturbation de la circulation des biens et des personnes par voie ferrée et aucune incidence sur les activités socio – économiques reliées, etc.

2. EFFETS NEGATIFS DE LA SITUATION DU SYSTEME DE TRANSPORT FERROVIAIRE.

Sans intervention du projet PTM- RDC, les infrastructures ferroviaires vont continuer à se dégrader et à présenter des conditions d'insalubrité et de nuisances qui vont s'exacerber du jour au jour.

19 Google= PTM RDC, consulté le 11/08/2012, à 13 h :45.

Les pollutions constatées actuellement vont perdurer, à savoir en particulier la pollution des huiles et des hydrocarbures, les risques sanitaires encourus par les agents, les risques sécuritaires pour les usagers. Aussi, le niveau de trafic sera identique voire même fortement décroissant du fait que les équipements vont encore se dégrader davantage et leur effectif devrait baisser dramatiquement. Ceci va se traduire par la baisse du nombre des wagons, rames et du nombre des liaisons effectuées avec pour conséquence des trains plus bondés qu'actuellement et l'augmentation des risques d'accidents etc.

3. CONSTAT FAIT SUR TERRAIN, APRES LANCEMENT DU PTM.

Deux ans et demi après le démarrage du PTM et surtout après échanges avec certains responsables de la S NCC dont nous garderons l'anonymat, il ressort que la situation n'a pas tellement évolué. Il appert que l'on ait simplement déplacé le problème ailleurs, car au lieu de résoudre les difficultés majeures de la SNCC, la banque mondiale aurait ramené du matériel inadapté (boulons) au réseau congolais et qui chômait dans les pays partenaires et laissant ainsi les problèmes de carence en locomotives et défaut d'entretien intactes. Dans ces conditionnements, le redressement économique de ce géant de transport ferroviaire congolais ne peut passer que par une gestion rationnelle et responsable des fonds lui destinés.

Outre cette carence du matériel roulant et sa vétusté, les salaires des agents sont restés pendant plus de 5 ans impayés et certains pensionnés sont logés et d'autres non logés; payement des décomptes finaux et des arriérés des salaires, lesquelles revendications ont conduit ce 31 Juillet 2012 tous les pensionnés de 2001 à 2008 à la marche jusqu'au gouvernement de province du Katanga.

- Par ailleurs, nous avons eu à faire à un Etat défaillant dans la gestion des entreprises publiques sous l'empire de la loi de 1978 en ce sens qu'il n'a pas réussi à atteindre les objectifs qu'il s'était lui-même fixés en termes des résultats.
- le constat fait renseigne qu'en pratique la transformation n'est pas effective mais plutôt formelle étant donné que l'Etat se contente de donner le prescrit de la loi, sans pour autant mettre des moyens à la disposition de ces différentes sociétés, établissements publics, services publics pour effectivement atteindre des meilleurs résultats.

CONCLUSION

Le maintien de la situation à l'état actuel est vraiment néfaste à la sécurité des usagers du transport ferroviaire, du personnel, des populations riveraines et au redressement économique de l'entreprise tant convoité par le gouvernement à travers la réforme et même la signature du PTM. Cette situation vient renforcer les difficultés de déplacement auxquelles les populations environnantes continuent à être confrontées. Bref en termes de dégradation du niveau de vie. Ainsi, la situation actuelle de la SNCC « avec projet dans sa première année d'exécution du PTM, présente énormément d'inconvénients au plan sanitaire, environnemental, social des cheminots, des populations surtout riveraines et des clients. En

conséquence, l'option de réaliser le projet dans tous les objectifs doit être privilégiée d'autant plus que les avantages attendus sont de loin supérieurs aux conséquences négatives mineures de ce redressement économique. En outre, comme nous l'avons dit précédemment, l'Etat congolais se contente de faire élaborer des textes de lois mais en revanche, pas de suivi dans l'application. Vu que manifestement les fonds libérés dans le cadre du PTM ont été mal gérés, il est souhaitable que les partenaires de la RDC comme la Banque Mondiale prennent leur responsabilité pour l'assister sur ce point.

C'est dans cette lancée que nous proposons concrètement pour une gestion claire des fonds déboursés dans le cadre du PTM, le renforcement du contrôle budgétaire notamment par le suivi régulier de tous les objectifs du dit projet. C'est ainsi que le PTM se doit, en conformité à ses finalités, de réaliser un audit financier après les deux ans du projet afin de découvrir à quel niveau les fonds ont été détournés et sanctionner les coupables de façon exemplaire pour éviter toute récidive. Si les mandataires de l'Etat actifs ou non au sein de la SNCC peuvent subir la rigueur de la justice sans interférence politique, cela pourrait à l'avenir servir de leçon à tous ceux, appelés à gérer la chose publique. Car le problème majeur de la SNCC comme dans les autres entreprises publiques transformées en sociétés commerciales, c'est la gestion qui continue à être catastrophique et le manque de volonté politique des mandataires de l'Etat.

C'est seulement dans cette optique que l'on pourra affirmer que le projet de transport multimodal se veut un allié de taille à la réforme des entreprises publiques. Elle visera en fait la relance économique de toutes ces entreprises du portefeuille de l'Etat, en particulier et la redynamisation économique de la RDC via ce géant du transport ferroviaire.

BIBLIOGRAPHIE

1. TEXTES LEGAUX

1. LOI N°08/007 JUILLET 2008 PORTANT DISPOSITIONS GENERALES RELATIVES A LA TRANSFORMATION DES ENTREPRISES PUBLIQUES
2. LOI N° 08/008 DU 07 JUILLET 2008 PORTANT DISPOSITIONS GENERALES RELATIVES AU DESENGAGEMENT DE L'ENFANT
3. LOI N° 08/009 DU 07 JUILLET 2008 PORTANT 2008 PORTANT DISPOSITIONS GENERALES APPLICABLES AUX ETABLISSEMENTS PUBLICS
4. LOI N° 08/010 DU 07 JUILLET 2008 FIXANT LES REGLES RELATIVES A L'ORGANISATION ET A LA GESTION DU PORTEFEUILLE DE L'ETAT
5. DECRET DU 1^{er} Ministre N° 09/11 DU 24 AVRIL 2009 PORTANT MESURES TRANSITOIRES RELATIVES A LA TRANSFORMATION DES ENTREPRISES PUBLIQUES

6. DECRET N° 09/12 DU 24 AVRIL 2009 ETABLISSANT LA LISTE DES ENTREPRISES TRANSFORMEES EN SOCIETES COMMERCIALES, EN ETABLISSEMENTS PUBLICS ET CELLES DISSOUTES ET CELLES A LIQUIDER
7. LOI N°78/002 DU 06 JANVIER 1978 PORTANT ORGANISATION DES ENTREPRISES PUBLIQUES

II. *OUVRAGES*

1. TAMBWE MWAMBA, Alexis, Sizarail le renouveau du rail, Kinshasa, Fondation Scripta Manent, 1995
2. BONNARD, Jérôme, Droit commercial et entreprises en difficultés, Paris Hachette, 2006
3. BUURSINK, International consultants in Environmental management, RDC

III. *NOTES DES COURS*

TSHITAMBWE KAZADI, Cours de Grands Services publics de l'Etat, L1 Droit, Unilu, 2010 --2011

IV. *MEMOIRES*

1. MALANGO KITUNGANO; pouvoirs publics et crises des entreprises publiques congolaises :cas de la Gécamines au Katanga, UNILU, 2008, Inédits
2. MBIKAYI TSHIBANGU, Les entreprises publiques congolaises face à la crise économique. Cas de la Regideso de 2006 à 2008; UNILU, 2009, Inédits

V. *JOURNAUX*

journal interne d'information de la SNCC. Numéro 1. 1^{er} Trimestre 2011

VI. *SITE INTERNET*

1. Site Web : www.Ceptm.cd
2. Face book : Cellule d'exécution du projet de transport multimodal
3. Blog : Ceptm.hautetfort.Com
4. Twitter :Ceptm rdc
5. Youtube :CeptmTv
6. Google = PTM RDC