



Mémoire
Présenté par
Patty LONGOLI
MOKOMBOLI

UNIVERSITE DE
KISANGANI

ANALYSE COMPAREE DES STRATEGIESD'
ADAPTATION DES ENTREPRISES PUBLIQUES A LA
CRISE.

Cas de la Regie des eaux et de la Societe nationale
d'electricite(Directions de Kisangani) de 1998 a 2003.

11 NOV. 2008

03.03.05

LON

14195



UNIVERSITE DE KISANGANI

FACULTE DES SCIENCES SOCIALES, ADMINISTRATIVES ET POLITIQUES

Département des Sciences Politiques et Administratives



**ANALYSE COMPAREE DES STRATEGIES
D'ADAPTATION DES ENTREPRISES
PUBLIQUES A LA CRISE.**

**Cas de la Régie des eaux et de la Société nationale d'électricité
(Directions de Kisangani) de 1998 à 2003.**

Par

Patty LONGOLI MOKOMBOLI

Chef de Travaux

MEMOIRE

Présenté en vue de l'obtention
du Grade de **Diplômé d'Etudes
Supérieures en Sciences Politiques et
Administratives**

Promoteur : Professeur Jean **OTEMIKONGO
MANDEFU YAHISULE**

DEDICACE

A Dieu tout puissant, Dieu de toute suffisance, l'auteur de notre création.

A notre très chère et fidèle épouse Antho BANZA KYUNGU et à nos enfants Bénédicte LONGOLI et Nathan LONGOLI.

A nos chers parents François LONGOLI MAFUTAMINGI et Catherine METONDOLO BASIMINGI sans oublier nos frères et sœurs.

Nous dédions ce travail

REMERCIEMENTS

Il nous incombe maintenant l'agréable devoir de nous acquitter des obligations morales que nous avons souscrites auprès de ceux qui ont compris nos soucis.

Nos remerciements vont plus particulièrement au Professeur Jean OTEMIKONGO MANDEFU YAHISULE pour l'intérêt qu'il nous a continuellement manifesté depuis notre premier cycle à l'université. Nous avons trouvé en lui un modèle incontestable à suivre, un maître discret, pourtant compréhensif, que patient. Ses remarques ses conseils éclairés, ses critiques constructives et suggestions ont contribué à la réalisation de cette œuvre.

Nous témoignons notre reconnaissance aux Professeurs ESISO ASIA AMANI, LOKANGA OTIKEKE, BOLINDA WA BOLINDA, YUMA MADJALIWA, SENGI BANGAMA, BOSONGO, IYELI KATAMU, MUKUNEMA, TOENGAHO LOKUNDO, KUDA POMBWA, MAINDO MONGA, TSHIPANGA BAKADIAJILA, MOLEKA, BOKANGA ITINDI, BOLENDJELE, KUMBATULU SITA et NGUTE NOVATO.

Tout chercheur évolue dans un environnement humain, social et professionnel qui le détermine et qu'il détermine. C'est pourquoi, nous ne nous pardonnerions pas de ne pas cité les pasteurs Jacques MAKOMBO et TANDROAKI, les chefs de travaux Roger EKONGO, Roger BOMBOLI, Mathieu KIRONGOZA, Théophile YUMA, Damien YUMA, Dismas KITENGE, Camille WELEPELE, John LOSUMBE, Christophe LIPIPA, Louison MUSAU, IMBWACHEKE, KALOMBO et KASEREKA. Mais aussi les assistants Marcel KIRONGOZA, Glombert LOKO, LELO, BAWA et BORIKANE.

Qu'il nous soit permis de présenter nos remerciements à nos parents François LONGOLI MAFUTAMINGI et Catherine METONDOLO BASIMINGI ainsi qu'à nos frères et sœurs Julie BAKUMI LONGOLI, Poly

ETITIMOTO LONGOLI, Brigitte LONGOLI METONDOLO, Hilaire
LIHUMBA LONGOLI, Françoise LONGOLI, Mamie LONGOLI, Assupta
LONGOLI, Rose LONGOLI, Jules LONGOLI, Toto LONGOLI, Dépens
LONGOLI, Eustache LONGOLI, Lydie LONGOLI, Fanny LONGOLI auxquels
nous exprimons nos reconnaissances.

Nos remerciements à l'opérateur de saisie, Monsieur
BARUTI LIMENGO, car sans son dévouement et sa compétence, ce travail
n'aurait pas pu être mené à bonne fin.

Il convient de signaler que cette liste n'étant pas exhaustive,
nous présentons sincèrement nos excuses à tous ceux qui n'ont pas été cités.

Avant et après, au commencement et à la fin de tout ceux que
nous venons de citer, que le grand honneur et la gloire éternel reviennent à Dieu,
source de toute intelligence et de toute connaissance.

CODESRIA - BIBLIOTHÈQUE

LISTE DES ABREVIATIONS

1. AFDL : alliance de forces démocratique pour la libération du Congo
2. BRALIMA : brasserie, limonaderie et malterie
3. CCCI : compagnie du congo pour le commerce et l'industrie
4. CFL : chemins de fer du congo supérieur au grands lacs africains
5. CICR : comité international de croix rouge
6. CIMENKAT : cimenterie du katanga
7. CNKI : comité national du kivu
8. CPE : commission de portefeuille de l'Etat
9. CRIDE : centre de recherches interdisciplinaires pour le développement de l'éducation
10. CSK : comité spécial du katanga
11. EPN : entreprise publique nationale
12. FD : faculté de droit
13. FORMINIERE : société internationale forestière du congo
14. FSSAP : faculté des sciences sociales, administratives et politiques
15. IRSA : institut de recherches sociales appliquées
16. MLC : mouvement de libération du congo
17. MONUC : mission des nations unies pour le congo
18. OCDE : organisation de coopération et de développement économique
19. PME : petite et moyenne économie
20. PMI : petite et moyenne industrie
21. REGIDESO : régie de distribution d'eau
22. RDC : république démocratique du congo
23. RCD : rassemblement congolais pour la démocratie
24. SNEL : société nationale d'électricité
25. SOGECHIM : société générale et industrielle de chimie de likasi

26. SOTEXKI : société textile de kisangani
27. SP : service public
28. SPA : sciences politiques et administratives
29. SPD : service public décentralisé
30. UMHK : union minière du haut katanga
31. UNIKIS : université de kisangani

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX

1. Tableau n° 1 : Evolution de la production de la Regideso de 1992 à 2003.
2. Tableau n°2 : Evolution de pannes au niveau de l'usine de la Regideso de 1992 à 2003
3. Tableau n° : Evolution de pannes au niveau d distribution de la Regideso de 1992 à 2003
4. Tableau n°4 : Evolution des abonnés de la Regideso
5. Tableau n°5 : Evolution de vente à la Regideso de 1992 à 2003
6. Tableau n°6 : Evolution de montant de facturation et de recouvrement de la Regideso
7. Tableau n° 7 : Evolution de point de vente de la Regideso
8. Tableau n°8 : Evolution du personnel de la Regideso
9. Tableau n°9 : Evolution de la production de l'énergie électrique de 1992 à 2003
10. Tableau n°10 : Evolution de la vente à la Snel de 1992à 2003
11. Tableau n°11 : Comparaison des chiffres d'affaire entre Regideso et Snel de 1998 à 2003
12. Tableau n°12 : Comparaison des ressources humaines entre Regideso et Snel de 1998 à 2003
13. Tableau n°13 : L'effectif des abonnés entre Snel et Regideso
14. Tableau n°14 : Tendance de la production à la Regideso de 1998 à 2003
15. Tableau n°15 : Tendance de production à la Snel de 1998 à 2003
16. Tableau n°16 : Comparaison de tendance de vente entre la Snel et la Regideso

LISTE DES GRAPHIQUES

1. Graphique n°1 : Présentation de la courbe de production de 1992 à 2003
2. Graphique n°2 : Présentation de la courbe des abonnés de la Regideso
3. Graphique n°3 : Présentation de la courbe de vente de la Regideso de 1992 à 2003
4. Graphique n°4 : Présentation de la courbe du personnel
5. Graphique n°5 : Courbe de la production de la Snel de 1992 à 2003
6. Graphique n°6 : Présentation de la courbe de vente de 1992 à 2003
7. Graphique n°7 : Tendence de l'évolution des chiffres d'affaire de la Snel et de la Regideso
8. Graphique n°8 : Comparaison des ressources humaines entre Snel et Regideso
9. Graphique n°9 : Tendence de l'évolution des clients de la Regideso et de la Snel
10. Graphique n°10 : Courbe ajustée de la production de la Regideso de 1998 à 2003
11. Graphique n°11 : Courbe ajustée de la production de la Snel de 1998 à 2003
12. Graphique n°12 : Courbe ajustée de la vente de la Snel

LISTE DES ANNEXES

Annexe I : Guide d'entretien.

Annexe II : Effectif du chiffre d'affaires de la REGIDESO.

Annexe III : Effectif du personnel de la REGIDESO.

Annexe IV : Effectif des clients de la REGIDESO.

Annexe V : Evolution de la production d'eau potable.

Annexe VI : Evolution de la vente d'eau potable.

Annexe VII : Effectif du chiffre d'affaires de la SNEL

Annexe VIII : Effectif du personnel de la SNEL

Annexe IX : Effectif des abonnés de la SNEL

Annexe X : Evolution de la production de l'énergie électrique

Annexe XI : Evolution de la vente de l'énergie électrique

Annexe XII : Attestation de recherche N° FD/001/2007.

Annexe XIII : Décision n°006 portant révision de la décision n°0030/RCD/CUPSG/2001 relative à la réquisition des fonds des entreprises publiques fonctionnant dans le territoire sous contrôle du RCD.

Annexe XIV : Décision n° 0030/RCD/CUPSG/2001 portant réquisition des fonds des entreprises publiques fonctionnant dans le territoire sous contrôle du Rassemblement Congolais pour la Démocratie.

Annexe XV : Procès verbal de constat de contrôle de caisse

Annexe XVI : Rapport de mission d'inspection et d'audit interne effectuée au siège de Kisangani par messieurs TSHIAUKE MUKONGO et MANENO SWEDY du 30 mars au 20 avril 2001.

Annexe XVII : Rapport circonstancié sur l'état actuel des unités de production d'eau potable REGIDESO-KISANGANI.

O. INTRODUCTION

O.1 Etat de la question

Les pays en voie de développement ont besoin de plus de télécommunications, plus d'électricité, plus d'eau, plus de routes et, d'une manière générale, plus de toutes sortes d'infrastructures matérielles favorables au développement économique¹. Dans la satisfaction de ces besoins, les principaux acteurs de la croissance économique sont les entreprises en ce qu'elles sont à la base même de la création des richesses. Vouloir relancer l'économie nationale sans résoudre les problèmes qui bloquent l'expansion des entreprises est donc une démarche inefficace

La crise sociopolitique et économique qu'a connue la RDC exige des entreprises les stratégies à adopter pour leur flexibilité à cet environnement. A cet effet, les stratégies utilisées par les entreprises pour s'adapter constamment à leur environnement de crise ont déjà fait l'objet de plusieurs études antérieures à travers le monde, en République Démocratique du Congo et dans la ville de Kisangani²

Aux Etats-Unis d'Amérique, Igor ANSOFF rapporte que vers le milieu des années 1950, les firmes américaines se trouvèrent confrontées à des symptômes inquiétants, sans précédent et sur lesquels les techniques de gestion habituelles restaient sans effet. Fidèles à leur réputation d'inventivité, les entreprises américaines se lancèrent dans la mise au point de nouvelles méthodes de management pour affronter ces problèmes inédits et embarrassants³

¹ SAVAS. E. S., *Privatisation et partenariat public-privé*, éd Nouveaux Horizons, Paris, 2002, p 358

² *La crise de la SNEL et de la REGIDESO est accentuée par les différentes guerres dites de libération qui ont rendu les conditions de vie de la population intenable (absence de salaire des agents de l'Etat, destruction des infrastructures ...).*

³ ANSOFF, I., *Stratégie du développement de l'entreprise*, organisation, Paris, 1989, p 207.

Le centre de leur préoccupation, c'est le marché et non le produit. Voilà la clé de leur réussite. Toute leur activité de recherche, de développement de production, de vente ou d'après vente vise à satisfaire leurs clientèles toujours plus vite. Dans cette optique, le marketing joue un rôle fondamental. Pour qu'une organisation arrive à ses objectifs, elle doit provoquer l'action et la faire réaliser.

En République Démocratique du Congo, Cris MAKELELE SOLO¹ a analysé les causes à la base des difficultés actuelles de l'entreprise publique congolaise. Il a relevé à cet effet des facteurs à la fois endogènes et exogènes qui ont influé sur la situation socio-économique du Congo, partant aussi sur celle de l'entreprise. Pour lui, les misères qui frappent l'entreprise publique congolaise trouvent en bonne partie leur source lointaine et profonde dans la situation coloniale à travers le manque de préparation mais aussi le rôle et la responsabilité de l'élite congolaise par l'absence de culture d'entreprise et de bonne gestion.

De son côté NDONDOBONI LOBALI ESAMBELA² avait comme préoccupation principale de voir comment se traduit le travail du manager dans le vécu quotidien en période de crise. Pour lui, le vécu quotidien en période de crise serait caractérisé par un large esprit d'initiative et de créativité, ainsi que par une discipline sans faille dans le respect des règles du jeu. Le manager doit donc être à la fois efficient et efficace, c'est-à-dire être à la fois celui qui est capable d'atteindre les objectifs définis par ses politiques et d'utiliser les ressources disponibles, en évitant le gaspillage et la sous-utilisation. La qualité est donc d'être « *efficiving* », terme qui en anglais, englobe selon David CARPENTER, les deux termes français d' « efficacité et d'efficience »

¹ MAKELELE SOLO., « Elite et responsabilité au sein de l'entreprise publique congolaise » in *Revue de la faculté des affaires et sciences économiques*, éd EDUPC, n°6, 2004, pp 140-158.

² NDONDOBONI LOBALI ESAMBOLA., « Le management d'entreprise et des services en cas de crise » in *Revue de la faculté des affaires et sciences économiques*, éd EDUPC, n°6, 2004, pp249-259.

La préoccupation majeure de MUKALALIRYA KAMBALE¹ dans son étude sur l'entreprise face à l'applicabilité des principes comptables en période de guerre.

Il a trouvé que la guerre a occasionné dans les cas des pertes énormes de divers éléments patrimoniaux des entreprises. Elle a perturbé l'environnement tant politique, économique, écologique que social entraînant la paralysie de l'activité de l'entreprise et la non application des principes comptables.

Dans une recherche antérieure réalisée en collaboration avec OTEMIKONGO MANDEFU² nous nous sommes intéressés à la Société Textile de Kisangani qui évoluait dans un environnement de concurrence déloyale à la suite de bradage de ses imprimés par les sociétés d'origine chinoise. A l'issue de cette analyse, nous avons mis en évidence les stratégies d'adaptation mis en place par l'entreprise pour sa survie. Cette stratégie c'est le marketing qui après analyse n'est pas appliquée dans toutes ses composantes. La présente étude entend élargir la problématique en rapport avec la recherche des stratégies adaptatives intégrant à la fois l'environnement interne et externe de la SNEL et de la REGIDESO directions de Kisangani pour leur survie à la crise multiforme.

LILLE MWARABU³ a examiné le fonctionnement de la Société Nationale de l'Electricité en période de crise et relève les stratégies mises en œuvre pour surmonter la crise. Les conclusions auxquelles cette étude a abouti montrent que cette entreprise a résisté à la crise grâce aux recouvrements forcés des recettes et aux créances vis-à-vis de ses abonnés. La crise a fait oublier l'esprit de service public aux agents ; leur mauvais traitement a provoqué en eux

¹ MUKALALIRYA KAMBALE., « L'entreprise face à l'applicabilité des principes comptables fondamentaux en période de guerre » *in Revue de la faculté des affaires et sciences économiques*, éd UDUPC, n°6, 2004, pp 194-205.

² LONGOLI MOKOMBOLI et OTEMIKONGO MANDEFU., « Stratégies d'adaptation de la Société Textile de Kisangani au marché concurrentiel » *in Revue de l'IRSA*, n°10, décembre 2004, pp 99-113.

³ LILLE MWARABU, *L'impact et la crise politique sur la gestion des services publics industriels et commerciaux, cas de la SNEL/ Kisangani de 1996 à 2001*, TFC inédit en SPA, FSSAP, UNIKIS, 2000-2001.

la démotivation professionnelle très prononcée au point qu'ils ont négligé l'intérêt général.

L'étude de BATWAKWILA NGOMBA a porté sur la dynamique de la gestion des ressources humaines à la Régie de distribution d'Eau pendant la période de transition. L'objectif était d'étudier les différentes stratégies qu'une entreprise peut adopter pour l'efficacité de la gestion des ressources humaines. L'étude a montré que les ressources humaines de la REGIDESO ont joué un rôle politique, économique et social important qui a permis à l'entreprise de s'adapter à la situation. Grâce au recouvrement des recettes, les abonnés ont honoré leur facture et les agents chargés à cet effet qui percevaient plus avaient droit à une prime d'encouragement ou de motivation¹

Pour BAENGENGA KAPITA² qui a axé son analyse sur les entreprises publiques face au principe d'adaptation de service public aux mutations environnementales. Il met l'accent sur le comportement ou la politique interne (le recouvrement forcé) mis en place par la REGIDESO comme principe d'adaptation de ce service public. La présente étude entend approfondir la problématique de la recherche des stratégies d'ajustement fonctionnel, sociétale, proactive et réactive en tenant compte de l'écologie interne et externe. La théorie de la contingence structurelle est donc mise en contribution pour la survie de la SNEL et de la REGIDESO pendant la période sous examen.

Au total, Igor ANSOFF s'appuie sur de nouvelles méthodes de management en insistant plus sur *la commercialisation* comme principale stratégie pour aider les entreprises américaines à surmonter la crise. MAKELELE SOLO, NDONDO BONI, LOBALI ESAMBELA, MUKALALIRYA KAMBALE, mettent l'accent sur les *effets néfastes* de la

¹ BATWAKWILA NGOMBA., *La dynamique de la gestion des ressources humaines dans les entreprises publiques congolaises pendant la période de transition : cas de la REGIDESO Kisangani*, TFC inédit en SPA, FSSAP, UNIKIS, 1996-1997.

² BAENGENGA KAPITA., *Les entreprises publiques face à l'adaptation des services publics. Cas de la Regideso de 1998 à 2003*.
Mémoire de licence en SPA, FSSAP, UNIKIS, 2003-2004.

crise sur le fonctionnement des entreprises congolaises, ainsi que sur *les incidences* qui en résultent. LONGOLI MOKOMBOLI et OTEMIKONGO MANDEFU ont mis l'accent sur la stratégie de *marketing* que la SOTEXKI a mis en œuvre pour s'adapter à la concurrence déloyale. Quant à eux LILLE MWARABU, BATWAKWILA NGOMBA et BAENGENGA KAPITA qui ont mené leurs recherches dans le milieu d'étude qui fait l'objet de la présente investigation. Ces auteurs ont trouvé que ces deux entreprises ont résisté à la crise par l'application de *recouvrement forcé* effectué sur abonnés comme stratégie de survie (le premier pour la SNEL et les deux derniers pour la REGIDESO).

Ainsi, de manière générale, ces études proposent des solutions que nous qualifions d'interne ou managériale (culture d'entreprise, commercialisation, marketing et le marché, recouvrement forcé des recettes auprès des abonnés) sans envisager des solutions qui tiennent compte de la crise externe (socio politique et économique) qui planche sur le rapport entre ces entreprises avec le pouvoir en place (la rébellion) et d'autres organismes (le CICR, SOTEXKI, etc.). C'est pourquoi notre spécificité réside dans la recherche comparée des stratégies d'adaptation de la SNEL et de la REGIDESO Kisangani à la crise (rébellion en RDC) de 1998 à 2003. A la différence des études antérieures, celle-ci examine à la fois les principes internes et externes d'ajustement fonctionnelle, opérationnel, sociétale, structurelle, réactif, proactif, actif ou intermédiaire et comportementale pour y faire face ainsi que l'application de la fonction de la planification, la prévision de finance, de production, de gestion d'approvisionnement, des ressources humaines et de l'environnement pour la réalisation des objectifs. Il est également question de comparer la performances de ces deux entreprises en mettant l'emphase sur les indicateurs suivants : effectif du personnel, effectif des abonnés, la quantité produite (eau et énergie électrique) et la quantité vendue.

Le choix de la SNEL et de la REGIDESO comme champ d'investigation de cette étude, tient à leur importance dans la vie économique de la ville de Kisangani et à la crise relative aux différentes guerres dites de libération (de 1998 à 2003 précisément). La crise de ces entreprises est liée à la crise générale du pays constatée depuis le déclenchement du processus démocratique en RDC, en passant par les pillages à Kinshasa le 23 septembre et à Kisangani du 24 au 27 septembre 1992. L'étude part de 1998, marquée par l'exacerbation de la crise à tous les niveaux suite à la guerre dite de libération. Tandis que l'année 2003 correspond à la date de la fin des guerres suite à la signature de l'accord global et inclusif par les belligérants à Sun City en Afrique du sud le 17 décembre 2002.

Les sept années précédentes étaient marquées par l'ouverture politique en RDC. Celle-ci s'est accompagnée d'une crise dont les reflets sont la baisse de pouvoir d'achat de la population, la rupture de coopération, la crise économique

O.2 Problématique

Les entreprises publiques ont été longtemps présentées et perçues par l'opinion publique, comme le **bras armé** d'une politique industrielle volontariste. Le secteur public constituait l'instrument d'une intervention de l'Etat jugée indispensable. Cette intervention publique a été légitimée, historiquement, par la nécessité de répondre aux spécificités des activités rattachée au service public industriel et commercial.¹ Forcée progressivement à partir du début du siècle, la doctrine du service public a permis de prendre en compte l'existence de biens aux quels il apparaissait essentiel que chaque citoyen accédât. A partir d'une définition fondée sur la notion d'intérêt général, la jurisprudence a défini les grands principes autour desquels devraient

¹ Lire à cet effet BOSEKOTA, *Rebâtir le Congo démocratique : de la bonne gouvernance étatique et du rôle clé des PME-FMI*, tome 1, éd presses universitaire campus, Kinshasa, 1999, p29 où il donne le constat de la régression de l'économie congolaise notamment à travers cette chute vertigineuse du revenu réel par habitant qui est passé d'environ 350\$ en 1997.

s'organiser les activités considérées : égalité, continuité, adaptabilité. Celles-ci relèvent pour l'essentiel des grands services publics en réseaux, comme l'eau, l'énergie, les transports ou les télécommunications¹

Ces sont ces secteurs stratégiques de la vie nationale qui permettent à l'Etat d'exécuter la mission moderne outre son domaine régalien face aux besoins ressentis par la société²

Les années 1990 en République Démocratique du Congo sont particulièrement marquées par une gouvernementalité de crise, suite à un système des politiques et des choix collectifs caractérisés par la violence, le cyclisme politique, l'exclusion et le muselage des masses par les élites dirigeantes. La politique ici ne se définit pas comme l'art de gouverner : elle est érigée en une sorte de gadget, en une instance ludique où le jeu se traduit, non par une somme positive, mais plutôt négative. C'est ce système qui a conduit au déclin total de la société congolaise et dont les émeutes de fin de décembre 1990 ainsi que les pillages de 1991 et 1993 constituent la pire illustration³

Cette crise socio-économique et politique que connaît la République Démocratique du Congo depuis le début du processus de démocratisation en 1990 est défavorable à l'évolution des entreprises qui, loin d'être sécurisées, sont entraînés de battre de l'aile⁴

L'observation de l'entreprise congolaise montre aujourd'hui que celle-ci est encore très loin de jouer le rôle moteur pour le développement économique et social qu'on attend d'elle⁵. En effet, cette crise socio-économique

¹ TRONC, J-N., « Quelle politique pour les entreprises publiques ? » in *Le Banquet*, n°9, 1996, p1.

² DEBBASCH, C., *Droit administratif*, 6è éd, Economica, Paris, 2002, pp 356-360.

³ *Dans le cadre du Congo des années 1990, l'hyper politisation s'est accompagnée d'influences contradictoires : celles exercées par le pouvoir en place et les contre influences entretenues par les forces politiques adverses ; il y avait une espèce de transfert des antagonismes politico-idéologiques au sein des services publics.*

⁴ LONGOLI MOKOMBOLI et OTEMIKONGO MANDEFU., *Article déjà cité*, pp 99-113.

⁵ ILASHI UNSHENGWO., « Cadres macroéconomique et socioculturel : contraintes au développement de l'entreprise Congolaise » in *Revue de la faculté des affaires et sciences économiques*, éd UDUPEC, n°6, 2004, pp 14-30. L'auteur fait également mention des pillages de triste mémoire (1991 et

et politique de la RDC, exacerbée par les deux guerres dites de libération, n'a pas laissé indifférente la Snel et la Regideso seules entreprises publiques de Kisangani bénéficiant de monopole dans la fourniture de l'énergie électrique (Snel) et de l'exploitation de la distribution d'eau (Regideso). Celles-ci comptent parmi les grandes entreprises de l'Etat. Il se fait malheureusement que la REGIDESO connaît une inquiétante évolution en ce qui concerne particulièrement la fourniture normale d'eau potable à la population, l'approvisionnement des matières premières (produits chimiques pour le traitement d'eau) et la difficulté dans le recouvrement des recettes. De son côté la SNEL procède à une fourniture anormale du courant électrique caractérisé par le phénomène de délestage, la vétusté des matériels de travail, et le recouvrement difficile des recettes auprès des clients. Notre construction théorique part des présomptions selon lesquelles la SNEL et la REGIDESO seraient confrontées à la fois à la crise socio-économique et politique que le pays a connu pendant la dictature de MOBUTU suivie par la crise faisant suite au processus démocratique (à partir de 1990). Cette crise est renforcée par les guerres dites de libération (les rébellions de 1996 à 1997 et de 1998 à 2003). Sur le plan interne (managériale), ces entreprises publiques sont confrontées à des problèmes de maintenance, de révision des installations, de recouvrement auprès des clients, l'insuffisance de l'approvisionnement des matières premières et le financement ,

Eu égard à ce qui précède, notre préoccupation réside autour des questions qui suivent :

- Quelle est la nature de la crise à laquelle la SNEL et la REGIDESO ont été confrontées ?
- Quelles sont les stratégies utilisées par ces entreprises publiques pour faire face à la crise ?

- Parmi ces deux entreprises publiques, laquelle a été la plus performante pendant la période sous examen ?
- Quels sont les obstacles rencontrés par la SNEL et la REGIDESO dans la réalisation de leur mission en période de crise ?

0.3. Hypothèses

Devant ces problèmes, la SNEL et la REGIDESO auraient recouru aux stratégies liées à l'ajustement fonctionnelle, opérationnelle, structurelle, comportementale, active, proactive, réactive et à la flexibilité sociétale. Ainsi, les stratégies mises en place par ces entreprises pour s'adapter à la crise n'auraient pas réussi à les aider à sortir de celle-ci.

Il est aussi à noter que la Snel serait la plus performante que la Regideso ; mais ces deux entreprises publiques seraient confrontées au problème de financement entraînant le manque d'entretien adéquat des matériels d'où la difficulté de distribuer le courant (énergie électrique) aux abonnés et les difficultés à ceux-ci d'honorer les factures suite à la crise multidimensionnelle que connaît le pays, car sans argent, sans un minimum de moyen financier l'entreprise risque de périliter¹. L'obstacle principal reste la guerre de rébellion qui a entraîné l'appauvrissement de la population entraînant la difficulté à ces entreprises d'honorer les factures d'eau et de l'électricité auprès de cette population.

L'enquête par entretien a constitué la stratégie utilisée pour vérifier ces hypothèses. Nous avons procédé au sondage en effectuant des enquêtes auprès d'une fraction ou d'une partie de la population². L'opérationnalisation de l'hypothèse tient à considérer la variable à expliquer ou indépendant et les variables explicatives ou dépendantes. Pour cette analyse, la crise est une

¹ BOULOC, P., *Stratégies pour réussir la direction par objectif*, éditions d'organisation, Paris, 1973, p 51.

² OTEMIKONGO MANDEFU, *Initiation à la recherche scientifique*, cours ronéotypé de II graduat droit, FD, 1^è édition, novembre 2006, pp 10-11.

variable à expliquer alors que les variables explicatives sont la dictature, les guerres de rébellion, perte de pouvoir d'achat de la population, insuffisance des matières premières, vétusté des matériels et machines, ... Cette situation a poussé ces entreprises à mettre en place les stratégies d'adaptation à travers les flexibilités proactive, intermédiaire, réactive, sociétale, opérationnelle, structurelle et comportementale. Les indicateurs sont le chiffre d'affaire, l'effectif du personnel et des clients, la quantité produite et vendue.

0.4. Objectifs du travail

Le but de cette étude est d'évaluer l'efficacité de stratégies utilisées par la REGIDESO et la SNEL pour se maintenir à la crise. Les objectifs opérationnels poursuivis dans ce travail sont de :

- analyser la nature de crise à laquelle ces entreprises publiques sont confrontées.
- déterminer les stratégies utilisées par la Snel et par la Regideso pour l'efficacité pendant la période sous examen ;
- comparer les stratégies utilisées pour déterminer le degré de performance entre la Snel et la Regideso pendant la période d'étude ;
- relever les obstacles aux stratégies utilisées par la Snel et la Regideso de 1998 à 2003

De ce fait, cette étude revêt un double intérêt ; scientifique et pratique.

. Sur le plan scientifique, beaucoup de chercheurs mènent certes des études sur les entreprises publiques notamment la Regideso et la Snel Kisangani, cependant, peu parmi eux font des investigations sur les stratégies nécessaires pour l'adaptation, l'ajustement et la maintenance de ces entreprises à la crise due aux guerres dites de libération. Le travail pourrait contribuer également à l'enrichissement de l'enseignement de cours de Grands Services Publics et de

Management à travers des cas illustratifs tangibles à savoir la REGIDESO et la SNEL.

. Sur le plan pratique, cette étude permettra aux responsables (autorités politico administratives) provinciaux et nationaux et même les responsables des entreprises publiques et privées de posséder d'un document utile capable de les aider à bien appliquer des stratégies d'adaptation pour la gestion des organisations en crise de guerre.

0.5. Méthodologie

0.5.1. Méthode d'explication

Pour BOULANGER, le choix d'un sujet impose déjà en partie le choix de la méthode bien que celui-ci demande aussi des préférences du chercheur et l'avancement de la science en ce domaine¹ La méthode désigne l'ensemble des démarches que suit l'esprit humain pour découvrir et démontrer un fait scientifique²

Selon GRAWITZ³, la méthode constitue un ensemble concerté d'opérations, mises en œuvre pour atteindre un ou plusieurs objectifs, un corps de principes présidant à toute recherche organisée, un ensemble de normes permettant de sélectionner et coordonner les techniques. Elles constituent de façon plus ou moins abstraite ou concrète un plan de travail en fonction d'un but. Ainsi, toute démarche méthodologique reste toujours inhérente à tout travail scientifique, le choix de méthode systémique sous une approche comparative nous a paru utile.

L'analyse systémique élabore une représentation (ou un modèle) logique d'un objet concret total entant qu'il est organisé, qu'il est un tout, une entité avec des composantes. Le fonctionnement de cette réalité repose pour beaucoup

¹ BOULANGER, G., *La recherche en sciences sociales*, éd Universel, Paris, 1975. p62.

² GUIDERE, M., *Méthodologie de la recherche*, Ellipses Edition marketing, Paris, 2003, p5.

³ GRAWITZ, M., *Méthodes des sciences sociales*, 11^e édition, Dalloz, Paris, 2001, p352.

sur les liaisons ou les relations entre les composantes ou les éléments qui la constituent, lui donnent son unité et lui maintiennent son identité en dépit des changements qui peuvent survenir.

On peut donc faire remarquer que l'analyse systémique intelligemment utilisée permet de tenir compte à la fois du contexte, des intrants, du processus et des produits (CIPP)¹

Dans le cadre de cette étude, l'application de modèle ou protocole de David EASTON semble utile et approprié. D'après ce modèle, il faut considérer que :

- Le système est un ensemble d'éléments interdépendants ;
- Le système est ouvert à l'environnement qu'il influence et dont il subit également l'influence ;
- Le système est une boîte noire recevant des inputs et émettant des outputs ;
- L'environnement présente un double aspect à la fois intra sociétal et extra sociétal ;
- L'équilibre, la stabilité, la régulation et l'adaptation sont des éléments clés caractérisant les relations entre le système et l'environnement dans lequel il évolue (feed-back,)².

L'application de ce schéma eastonien se présente comme suit :

- La SNEL et la REGIDESO sont des systèmes constitués de plusieurs services, centres, stations et agences interdépendants. Ces deux entreprises publiques sont ouvertes aux usagers, aux fournisseurs, aux pouvoirs publics et autres organismes qu'elles influencent et dont elles subissent également l'influence. Leurs directions provinciales sont des boîtes noires qui reçoivent des réclamations, des demandes, des

¹ N'DA, P., *Méthodologie de la recherche, de la problématique à la discussion des résultats*, éd PUCE ; Abidjan, 2000, p53.

² *Feedback* : concept souvent employé pour signifier la rétroaction d'un sujet face à une situation et l'observation des conséquences que cela provoque.

injonctions de la part de leurs personnels, de leurs abonnés, de leurs fournisseurs voire des autorités administratives (inputs) .Elles émettent à leur tour des réactions telles que prestations de services, modification de ces prestations, suppression, modification ou réorganisation des structures, réduction des effectifs des agents (outputs) ; etc. Les services internes constituent l'environnement intra sociétal tandis que les usagers, les fournisseurs, le pouvoir public et les autres organismes forment l'environnement extra sociétal. Les réclamations, les demandes des usagers et du personnel, ainsi que les injonctions du pouvoir public sont des données d'entrée traitées par les directions provinciales en vue de trouver des solutions satisfaisantes. En cas d'insatisfaction, de nouvelles réclamations ou sollicitations seront formulées. Celles-ci constituent de nouvelles données d'entrée (feed back). La SNEL et la REGIDESO deviennent alors un système socio-économique ouvert aux influences externes des entreprises et de la l'environnement et aux influences internes des hommes qui y travaillent. Elles deviennent un système autorégulé qui s'est fixé des buts, mais qui peut les modifier par ses réponses aux contraintes internes et externes.

L'approche comparative nous a été utile en procédant à l'induction qui nous permet de sélectionner les cas des crises internes et externes de la REGIDESO et de le SNEL que nous analysons de manière approfondie .Cette stratégie de comparaison a permis d'analyser les flexibilités sociétale, structurelle, comportemental, politique interne, procréative, intermédiaire et active à travers les critères, les bases de comparaison ou indicateurs suivants : les effectifs du personnel, des abonnés, le chiffre d'affaire, la quantité produite, et la quantité vendue. Ces indicateurs ne sont pas exhaustifs, ils tiennent compte de la nature et de contexte de cette analyse, car l'analyse comparative vaut sur le plan scientifique, ce que valent les types ou les unités qu'elle compare.

0.5.2. Techniques

Il est question ici de l'analyse de récolte des données et à celle de traitement des données.

A. L'analyse de récolte des données

L'analyse de récolte des données, comme l'a dit Benoît VERHAEGEN¹, consiste à disponibiliser des moyens et des procédés qui permettent à un chercheur de rassembler des informations originales ou de seconde main sur un sujet donné.

Dans cette étude, nous avons recouru à la technique documentaire complétée par l'entretien.

La technique documentaire est considérée comme étant une étude de cas qui permet de rassembler tous les éléments disponibles sur un sujet après une étude critique de la valeur de la documentation utilisées². Selon MUCCHIELLI³, elle consiste à utiliser (lire et dépouiller) la documentation écrite sur un problème ou les problèmes connexes. Elle recourt donc à l'analyse des données établies par d'autres personnes⁴. Cette technique nous a permis de consulter les ouvrages, revues, travaux antérieurs et notes de cours en vue de puiser certains éléments précis ayant trait à l'objet de cette étude. Nous avons également recueilli des informations et des données statistiques sur les clients (les abonnées), les ressources humaines, la vente et production et la politique financière.

La technique d'entretien est celle au cours de laquelle on administre à une population ou à un échantillon représentatif des questions préparées à l'avance.⁵

¹ VERHAEGEN, B., « Méthodes et techniques pour une approche dialectique de leurs relations » in *Cahiers du CRIDE*, n°2 juillet 1981, p1.

² LEDUC, R., *La publicité, une force au service de l'Entreprise*, AUPELF, Paris, 1989

³ MUCCHIELLI, R., *Le questionnaire dans l'enquête psychosociale*, E.S.F, Paris, 1949.

⁴ BOULANGER, G, *op. Cit.* p

⁵ OTEMIKONGO MANDEFU., *op.cit*, p45.

Elle nous a permis d'entrer en contact individuel avec les responsables de la SNEL et de la REGIDESO notamment les Directeurs Généraux, le Directeur du personnel, les responsables de la comptabilité, chef de responsable de la gestion de la clientèle auprès de qui nous avons recueilli des renseignements relatifs aux questions arrêtées dans notre guide d'entretien joint en annexe¹. Le choix de ces personnes se justifie valablement dans le cadre de notre étude, étant donné qu'il est généralement difficile en matière de recherche de recueillir des informations auprès de tous les sujets d'une population sur laquelle doit porter l'investigation. L'on se contente d'une fraction de cette population que l'on observe et dont les conclusions seront étendues à toute la population : c'est l'échantillon. Celui-ci est un ensemble fini d'individus d'une population possédant les caractéristiques qu'on veut observer². Selon DE LANSHEERE, l'échantillonnage est le fait de choisir un nombre limité d'individus, d'objets ou d'événements dont l'observation permet de tirer des conclusions applicables à la population entière à l'intérieur de laquelle le choix a été effectué³.

Dans une étude basée sur un échantillon, les faits recueillis ne le sont que sur une fraction réduite de la population, un échantillon, sélectionné de telle manière que l'analyse des résultats fournis par cet échantillon puisse donner lieu à des conclusions généralisables à l'ensemble de la population.

Pour les informations sur la SNEL et la REGIDESO, nous avons recouru à l'entretien structuré où les enquêtés répondaient sur base d'une série de questions, dont le nombre, l'énoncé et l'ordre ont été fixés à l'avance. Nous avons retenu l'échantillon à choix raisonné, ce qui nous a permis de considérer les catégories de la population d'enquête qui sont en relation logique avec les objectifs de l'enquête.⁴ Dans ces deux entreprises publiques, nous avons limité notre choix à un certain nombre d'informateurs privilégiés sélectionnés pour

¹ Voir guide d'entretien aux annexes I.

² LUHAHI-A-NIAMA LUHAI., *Cours de statistique inductive*, inédit, G2, FPSE, UNIKIS, 1990-1991.

³ DE LANSHEERE.G., *Introduction à la recherche en éducation*, éd. Armand Bourrelhier, Paris, 1972, p 251.

⁴ OTEMIKONGO MANDEFU, *op. cit*, Pp 46-47.

modèle et représentent l'ensemble de la population au vu de leur responsabilité dans ces entreprises.

Ces sujets sont, pour les deux entreprises : les directeurs (2), les responsables des ressources humaines (4), de service commercial (4) , de service technique (4), de service de comptabilité et finances (4) et de secrétaire de direction (2) . Ainsi, pour la Regideso, nous avons 10 personnes sur 162 agents qui constituent l'échantillon retenu. La même opération était aussi faite pour la Snel, soit 10 sur 158 agents.

B. L'analyse de traitement des données

Pour le traitement des données récoltées, nous avons utilisé de l'analyse du contenu. Celle-ci est une technique objective, systématique et quantitative du contenu manifeste de la communication.¹ Elle nous a aidé à structurer et quantifier les résultats de notre recherche en nous servant des procédés statistiques notamment les calculs de pourcentage, de moyenne, d'écart type et de coefficient de variation. Nous avons également calculé les taux d'accroissement annuel, le taux moyen d'accroissement annuel et la moyenne arithmétique.

Il faut noter ici que les enquêtes que nous avons menées à la SNEL et REGIDESO n'ont pas été aisées. Les difficultés résidaient dans le fait que les travailleurs de ces entreprises publiques développaient dès le premier contact une méfiance, celle-ci a pu être acquise au fil des contacts. S'il faut comparer, nous pouvons dire que les travailleurs de la REGIDESO nous ont facilement disponibilisé les différents documents dont nous avons besoin tandis qu'à la SNEL les enquêtés nous ont fait trop marcher pendant des mois pour nous disponibiliser les données utiles.

¹ BLANCHET.A, al, *L'entretien dans les sciences sociales*, Bordas, Paris, 1985, p.239.

0.6. Articulation du travail

Outre l'introduction et la conclusion, le travail est axé sur quatre chapitres. Le premier présente des considérations générales sur l'armature théorique et le cadre d'étude.

Le deuxième porte sur l'analyse de la crise confrontée par la SNEL et la REGIDESO.

Le troisième chapitre dégage les stratégies d'ajustement utilisées par ces entreprises publiques pour résister à la crise. Le dernier chapitre est axé sur l'étude comparée des stratégies d'adaptation de ces entreprises publiques pendant la crise à travers les indicateurs retenus et afin donner les obstacles liés à l'application des stratégies d'adaptation.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE PREMIER : CONSIDERATIONS GENERALES

Nous allons, dans ce premier chapitre, procéder à l'analyse des archi concepts¹ (concepts de base), utilisés dans ce travail avant de présenter le cadre d'étude où la SNEL et la REGIDESO seront présentées.

I.1. Armature théorique

Dans cette partie d'analyse, il est question de définir les concepts clés utiles pour la compréhension de travail. Ces concepts sont les suivants : crise, planification, entreprise publique, stratégie et adaptation.

I.1.1. La crise

A.. Notion

Une crise peut être définie comme une situation aigue, difficile à gérer, ayant des conséquences importantes et durables (parfois néfaste). Elle peut résulter d'un accident ou d'une évolution normale d'une situation. La crise est un processus de passage d'une situation à une autre.

Etymologiquement, le mot crise signifie originellement décision, jugement, puis par extension la phase décisive d'une maladie. Hors du domaine médical, le terme crise en est venu à désigner l'idée de trouble, les situations de déséquilibre profond, voire de désordre (économique, politique, géopolitique, climatique, etc.)²

La notion de crise s'est répandue sur un très large éventail de champs disciplinaires, de la médecine hippocratique à la psychologie, en passant par l'économie. La crise implique la critique qui peut être entendue comme une remise en question. Dans le vocabulaire moderne juridique, le terme de crise

¹ KAMBAJI WA KAMBAJI., *Dictionnaire critique du kambajisme. Pour mieux comprendre la société, ses maîtres oppresseurs et ses peuples opprimés à la lumière de la praxéologie sociologique*, éd. la dialectique, Kinshasa, 2006, p 5.

² WIKIPEDIA., Crise, pl. Disponible sur (<http://www.sante.gouv.fr/ht/actu/rapport>) consulté le 21/01/2005.

exprime l'idée d'un jugement, d'une décision ne résultant pas mécaniquement des preuves.

D'une façon générale et quel que soit le champ disciplinaire, *la crise est une défaillance de la reproduction à l'identique. C'est une discontinuité, une coupure, césure ou fracture.*¹

B. Sortes de crise

La crise implique une situation difficile à gérer qu'on peut retrouver dans tous les domaines de la vie. C'est pourquoi, on peut avoir la crise de la vie, la crise de la modernité, la crise écologique, la crise politique, la crise sociale, la crise psychologique, la crise économique etc. Néanmoins, dans le cadre de cette étude, nous nous limiterons à développer la crise socioéconomique et politique et la crise des organisations ou managériale qui intéressent directement cette étude.

1. La crise politique

ILUNGA KABONGO propose de voir en l'univers politique un ordre en mouvement. Cette compétition, ajoute-t-il, correspond le mieux à l'appréhension de l'univers politique en terme de vie, c'est-à-dire en tant qu'organisme vivant dont les cellules se renouvellent sans cesse sous l'apparence de la permanence²

La structure politique (les relations d'autorité et de pouvoir au sein d'une société donnée) apparaît durant un moment comme sous le coup d'une instabilité pathologique : le combat entre le pouvoir établi et les forces adverses semble sans issue. Le système politique se trouve dans une impasse parce qu'alors que le pouvoir qui le maintient se défait, aucune force politique ne s'en empare immédiatement

¹ WIKIPEDIA., *Op cit*, p2.

² ILUNGA KABONGO, « Crise politique, concept et application à l'Afrique », In *cahiers économiques et sociaux*, n°3, octobre 1965, p327.

Cette situation peut durer, c'est l'anarchie, ou, au contraire, déboucher sur une mutation du système politique.

La crise politique est donc ce moment d'instabilité pathologique caractérisée par une rupture brutale de l'équilibre de la société, rupture s'effectuant en un temps explosif et se manifestant dans un contexte de violence, voir par la violence, ébranlant ainsi à la fois le pouvoir, l'ordre et la stratification sociale¹. C'est cette définition de MPINGA KASENDA que nous adoptons.

C. La crise économique

Selon MARX², lorsqu'on parle de crise, on se réfère à la crise de surproduction, c'est-à-dire une perturbation profonde de l'équilibre entre la production et la consommation. La fabrication d'une pléthore de produits ne pouvant pas trouver d'acheteurs, pour de multiples raisons, impliquait la disparition des capitalistes les plus vulnérables, ce qui permettrait la restauration momentanée d'un équilibre, point de départ d'un nouveau cycle marqué par une crise encore plus grave et ainsi de suite en une suite de crises de plus graves. Plus viendrait la crise générale, les expropriés se levant en masse contre les expropriateurs et rendant, ainsi, possible l'avènement du socialisme.

Une crise économique est une période caractérisée par une baisse temporelle de la production agricole, industrielle et /ou de services ainsi que par une baisse de la consommation qui peut en être la cause ou la conséquence. Cette baisse de production entraîne une hausse du chômage et du nombre de faillites.

Ce phénomène peut être accompagné par l'inflation monétaire.

¹ MPINGA KASENDA., *L'administration publique au Zaïre*, éd PENODE, Paris, 1972, p18.

² STEFANETTI, G., Le concept crise, p2. Disponible sur (file:///E:/concept_crise.htm) consulté le 21 janvier 2006.

La théorie marxiste, très controversée, évoque une crise finale du capitalisme liée à une diminution continue du taux de profit ainsi qu'à une consommation insuffisante par rapport à l'offre¹

En tentant d'empêcher ou de retarder ces ajustements par la réglementation ou la création monétaire, l'Etat ne fait qu'accumuler les problèmes qui devront tôt ou tard se résoudre en une crise, qui aurait pu être évitée en laissant les ajustement, se produire progressivement. Le mot crise fait directement référence au concept de cycle. La théorie du cycle la plus connue de cette école est celle de HAYEK (cycle de Hayek), liée au taux d'intérêt.

La crise économique implique pour nous, la baisse de production dans le secteur économique (agricole, industriel, financier, de mines, portefeuille de l'Etat, emploi, tourisme...) et cela entraîne le salaire modique à la fonction publique, le chômage, la faillite des entreprises publiques, l'inflation etc.

D. La crise dans les organisations

Une crise dans une organisation est une situation qui menace les buts essentiels des unités de prise de décision, réduit le laps de temps disponible pour la prise de décision, et dont l'occurrence surprend les responsables²

La crise des organisations dont il est question dans cette analyse ne concerne pas toutes les organisations mais, ici nous mettons l'emphase uniquement à la crise qu'on retrouve dans les entreprises publiques comme organisation ; et ici, l'entreprise publique peut être butée aux problèmes (crise) de l'insuffisance financière et budgétaire, carence d'approvisionnement des matières premières, le nombre réduit ou pléthore de personnel, maîtrise de marché, renouvellement des machines et pièces de rechange etc.

¹ STEFANETTI, G., Op cit

² LAGADEC, P., *La gestion des crises, outils de décisions à l'usage des décideurs*, mac graw-hill, 1991, p51 disponible sur ([http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/intergral-livre 1.pdf](http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/intergral-livre%201.pdf)) consulté le 9/01/2006.

Ces différentes guerres ont bouleversé non seulement l'économie, mais aussi les institutions administratives notamment les entreprises publiques. Celles-ci doivent s'adapter à des exigences nouvelles provenant des changements dans les modes de vie, et dans les techniques d'intervention. L'état doit prendre la place d'entrepreneurs défaillants parce que disparus ou sur le front, créer de nouvelles entreprises pour soutenir l'action de guerre.¹

Dans le cadre de cette étude, le RCD, représentant le pouvoir public n'a pas procédé à la création des nouvelles entreprises publiques pour soutenir l'action de guerre, mais l'argent perçu était directement utilisé.

Pour nous, le mot crise est réservé au moment, à la fois périlleux et décisif que l'entreprise est condamnée à traverser, et dont il peut résulter ou le pire ou le mieux.

I.1 2. **Planification**

A.. **Définition**

La qualification est la première des fonctions de gestion car, elle permet non seulement de fixer les objectifs, de savoir ce que l'on veut faire et comment on va le faire mais aussi d'intégrer efficacement toutes les ressources de l'organisation de façon à atteindre ces objectifs de manière rentable.² Planifier, c'est organiser, diriger d'après un plan. Les organisations recourent naturellement à la planification à cause principalement de trois éléments suivants : *les ressources dont dispose toute organisation sont limitées ; (recherche de l'efficacité et de l'efficience) ; le temps n'est pas élastique ; (épargne du temps et contrôle des séquences d'opérations) ; l'environnement dans lequel l'organisation travaille n'est jamais stable ni statique (choix des éléments de concentration prioritaire).*

¹ DEBBASCH.C, **Droit administratif**, 6è éd Economica, 2002, p56.

² TERRY G et FRANKLIN A, **Les principes de management**, éd.ECONOMICA, Paris, 1985, p 170.

B. Principales propriétés de la planification d'entreprise

La planification est définie comme un processus thématique et continu de préparation de l'avenir comprenant :

- une appréciation de l'évolution de l'environnement ;
- une juste mesure des possibilités de la firme ;
- une évolution d'action ;
- une mise en œuvre des choix effectués ainsi qu'un contrôle de leur réalisation.

Ainsi, il faut préciser davantage le contenu et la nature de cette notion.

A. Nature de la planification.

a) un plan est le produit d'une démarche nationale de décision. Toute décision n'est pas forcément planifiée : l'incertitude, la difficulté de raisonner, la personnalité du décideur, l'urgence de la situation peuvent amener l'adoption d'un processus d'un processus de choix fondé sur l'apprentissage (l'expérimentation) ou sur l'intuition. La planification n'est donc qu'un mode de décision parmi d'autres.

b) la planification n'est pas la prévision.

Un plan signifie une considération voulue du futur, ainsi que les principes de mise en œuvre de cette volonté. La planification ne se ramène donc pas à la décision : la planification est une prévision plus une volonté d'action pour tirer le meilleur parti des possibilités que recèle l'avenir et charger au besoin cet avenir.

c) la planification ne conduit pas à décider pour le futur. On ne peut décider que dans le présent, car pour avoir un début de l'exécution, une décision demande

une affectation de ressources. Il est toutefois souhaitable que les décisions présentes soient prises, en tenant compte de leurs conséquences futures.¹

Dans ses recherches sur la planification des entreprises Yves AIGLON² a présenté le tableau des instruments de planification des entreprises qui sont :

Le plan d'investissement , les résultats prévisionnels , le plan de financement , le plan de marketing , la déclaration d'objectifs , le plan de recherche et de développement , le plan de personnel , l'hypothèse sur l'environnement , le plan stratégique écrit , le plan d'approvisionnement , les tendances et l'Etat des forces et faiblesses.

Par rapport à cette étude , la planification est considérée comme une fonction globalisante qui intègre la prévision , les méthodes , la flexibilité ou l'adaptation à l'environnement interne (managérial) et externe (la politique , le social , l'économie...) pour atteindre les résultats souhaités

I.1.3. Entreprise publique

Pour DEWOST, lorsque des activités de nature industrielle ou commerciale sont effectuées par des organismes qui ne font pas partie intégrante de l'administration, mais ayant une personnalité morale distincte de celle des collectivités publiques dont elles dépendent, on parle alors, d'entreprises publiques³.

Il n'est faut donc pas confondre l'entreprise publique à l'établissement public.

¹ GERVAIS, M., *Op cit*, p 24.

² AIGLON.Y., *Planification et taille des entreprises*, Thèse, Lille, 1979, p389.

³ DEWOST, J L et al cités par OTEMIKONGO MANDEFU dans son cours de **Grands Services Publics**, G3 SPA ,FSSAP ,UNIKIS, 2004-2005.

L'établissement public n'a donc pas, à titre principal, pour vocation de faire des bénéfices, mais plutôt de rendre service à la communauté. A la différence donc de l'entreprise publique, l'établissement public n'est pas toujours et forcément géré suivant les principes de gestion des entreprises privées. Il en est donc ainsi des instituts d'enseignement et de recherche, des organismes d'assurances, des institutions de santé, des organismes d'aide et d'assistance publique, des institutions financières, des organismes de contrôle de l'économie, etc.

Malheureusement, la loi n° 78 – 022 portant dispositions générales applicables aux entreprises publiques en République Démocratique du Congo a créé une confusion grave entre les termes « Entreprise publique et établissement public » en attribuant à l'entreprise publique, « le caractère administratif, social, financier, culturel, scientifique, technique, industriel et commercial » (art.4).

En effet, l'entreprise publique, organisme de production des biens et services, ne peut être équivalente à l'Etablissement public, organismes de service. De plus, la vocation et les principes de gestion de l'un et de l'autre sont loin d'être identiques. C'est cette confusion créée par la loi – cadre qui avait amené en 1992 la CNS (Commission du Portefeuille de l'Etat) a proposé une réforme portant sur la définition de l'Entreprise en la limitant aux seuls organismes disposant de la personnalité juridique, d'un patrimoine propre produisant ou offrant des biens et services en vue de réaliser le profit.

A. définition

D'après GIMALAC¹, il s'agit d'entreprises industrielles et commerciales, dotées de la personnalité morale, dont le fonctionnement est voisin de celui des entreprises privées mais qui sont sous le contrôle de l'Etat ou d'autres personnes publiques.

¹ GIMALAC, A., *Droit public, concours administratifs*, Paris- Berlin, 1986, p.255.

Néanmoins, quant à KATALA¹, il échoit de définir ce qu'est une entreprise avant de la qualifier de publique.

D'une manière générale, une entreprise est une organisation des personnes qui mettent en commun les moyens financiers, matériels et humains en vue de produire, vendre, en tirer des bénéfices et se partager les bénéfices entre les associés. C'est aussi une firme que crée une personne qui a des moyens personnels mobilisés pour l'atteinte d'un objectif économique donné.

D'après la loi n° 78 – 002 du 06 janvier 1978 portant dispositions générales applicables aux entreprises publiques, une entreprise est un service public doté de la personnalité civile à qui l'Etat confie une mission d'intérêt général. Elle a un caractère industriel et commercial.

Pour atteindre les objectifs d'intérêt général, l'Etat peut soit créer un service public simple ou peut l'ériger en régie dite intéressée, ou créer une institution para étatique à la quelle il reconnaît la personnalité juridique qui fait d'elle une personne morale de droit public technique appelé établissement public.

Les Etablissements publics se distinguent eux-mêmes en Etablissement public à caractère industriel et commercial et en Etablissement administratif. Pour l'établissement public industriel et commercial qui est une Entreprise par laquelle l'Etat remplit la mission de satisfaction des besoins d'intérêt général en se livrant aux actes de commerce et/ou d'industrie². L'Etablissement public

¹ KATALA SOK-MAYAZ., Le top manager d'une entreprise publique face à la Gestion des ambitions démesurées des membres du conseil D'administration, in *Revue de la faculté d'administration des Affaires et sciences économiques*, éd de l'Université Protestante au Congo, n°6, 2004, p.59-69.

² L'exemple qu'on peut donné : le défunt ONPV (office national des produits vivriers), ONAFITEX (office national de fibres textuels), la REGIDESO, la RENAPI, la SNEL et la SOCIDER de maluku.

administratif est un service assuré directement par une personne publique administrative.¹

Selon Aubert KRIER, les Entreprises publiques sont des entreprises dans lesquelles les pouvoirs publics (l'Etat ou les collectivités publiques) assurent totalement ou partiellement les fonctions d'entreprises.

L'auteur donne deux grandes catégories d'entreprise publique d'après les règles de gestion et la part de l'influence exercée par les organismes administratifs de l'Etat :² il s'agit des entreprises semi-publiques et des entreprises publiques.

1. Les entreprises semi-publiques

La participation de pouvoir public au financement n'est que partielle et il en résulte que le contrôle de la gestion est lui-même limité. Nous avons :

a) la concession : c'est un contrat par lequel la puissance publique délègue à une entreprise privée le droit de gérer un service public suivant les conditions fixées par un cahier des charges.

b) les sociétés d'économie mixte : ce sont des sociétés de droit commun dans lesquelles l'Etat ou les collectivités publiques détiennent une part de capital, à côté des capitalistes privés.

2. Les entreprises publiques

Ce sont les organes de production dans lesquels l'Etat fournit le capital, par l'intermédiaire du budget, et exerce un droit de gestion sans restriction par l'intermédiaire de ses agents. Dans cette catégorie, nous avons :

a) les offices : ont une autonomie financière et complète, et peuvent être gérés selon les méthodes commerciales plus adaptées que les règles des administrations publiques au bon fonctionnement des entreprises.

¹ AUBY et DUCOS A, *Institutions administratives*, édition Dalloz, Paris, 1996, p.50.

² KRIER A.J., *Gestion de l'Entreprise : structure et organisation*, PUF, Paris, 1996, pp 15, 23 et 26.

b) les régies : sont soumises aux règles générales de la comptabilité publique, leurs dépenses et recettes sont incluses dans le budget de l'Etat.

c) les entreprises nationalisées.

La définition de régie par KRIER est trop laconique, nous avons bien défini de manière détaillée la régie par rapport à l'entreprise publique. Pour ce qui est des entreprises nationalisées, nous disons que son développement sera fait dans la suite de travail.

OTEMIKONGO MANDEFU ¹ entend par entreprise publique généralement des entreprises industrielles et commerciales créées par l'Etat ou une collectivité publique ou encore un groupe de personnes morales de droit public jouissant d'une personnalité morale et d'une autonomie de gestion organique et financière propre pour produire des biens en vue de réaliser le profit, dans un secteur qui intéresse d'une façon évidente l'intérêt général.²

Ces éléments de définitions inspirent cinq commentaires suivants en rapport avec les traits caractéristiques de l'entreprise publique.

1° Les entreprises publiques sont tout d'abord les entreprises entendues :

a) comme des organismes qui ont pour fonction principale de produire et vendre – parfois de vendre seulement des biens et des services en vue de réaliser des profits, c'est-à-dire de dégager une marge de bénéfice entre leur prix de vente et de leur prix de revient.

b) comme des centres de décision économique : cela signifie que les personnes qui, en leur sein, détiennent les pouvoirs de commandement, décident librement de ce que les entreprises produiront, de leurs méthodes de production, de meilleures façons de commercialiser leur production, etc.

Cependant, à la différence de l'entreprise privée dont les biens de production (terre, bâtiments, machines, outils, bref le capital) font l'objet d'une

¹ OTEMIKONGO MANDEFU., *Cours déjà cité.*

appropriation privée, l'Entreprise publique échappe à l'appropriation par le capital privé et relève de l'autorité de l'Etat. Celui-ci est le seul actionnaire et propriétaire des capitaux constitués des apports financiers et en nature.

L'Entreprise travaille en fonction du marché : c'est-à-dire en fonction de l'appréciation de la situation économique générale, de la connaissance sur l'activité des autres entreprises fabriquant les mêmes produits, des réactions de consommateurs. Les entreprises privées cherchent à faire le maximum de bénéfice ou de profil (Revenus – Chargés).

Les entreprises publiques visent également le profil. Cependant, certaines entreprises publiques, à certaines périodes, peuvent avoir pour objectif de servir l'intérêt général, sans chercher à faire du profit en travaillant à perte, la collectivité comblant le déficit en la subventionnant¹.

2° Les entreprises publiques sont des entreprises industrielles ; c'est-à-dire que pour produire en vue de vendre à un prix rémunérateur, leur permettant de faire des bénéfices mais le respect de la législation économique du pays. Pour atteindre cet objectif, les entreprises publiques appliquent les règles de gestion des entreprises privées notamment :

- i) incorporer dans la structure des prix, tous les coûts plus le pourcentage de bénéfice autorisé par la loi ;
- ii) constituer des provisions pour amortissement des matériels de promotion ;
- iii) payer l'impôt sur les revenus des entreprises autorisées par la loi ;
- iv) verser au trésor public les bénéfices au titre de dividendes.

¹ On peut citer, par exemple, la mesure de réduction de 50% des tarifs de consommation d'eau et d'électricité en 1996 par l'AFDL après la chute de la ville de Kisangani lors de la première guerre dite de libération.

B. Caractéristiques des entreprises publiques

1. Sur le plan de la création, l'entreprise publique est due à l'initiative de l'Etat (pour le cas des entreprises publiques nationales, EPN) ou à celle des collectivités publiques locales (cas des entreprises publiques locales). Elle est créée par une loi, ou un acte de l'exécutif (règlement).

2. Sur le plan de statut juridique, l'entreprise publique est un service public décentralisé (SPD). De ce fait :

a) elle possède une personnalité juridique propre distincte de celle de l'Etat ou de la collectivité publique dont elle dépend. Ce qui lui permet d'avoir une existence juridique, de participer au commerce juridique et de poser des actes juridiques valables dont elle est seule responsable.

b) elle jouit d'une autonomie financière : ce qui lui permet d'avoir un budget propre, un patrimoine propre, bref des moyens d'action propre lui permettant de poursuivre en toute indépendance la réalisation des objectifs qui lui sont assignés par les pouvoirs publics.

c) elle jouit d'une autonomie organique. Ce qui lui permet d'avoir ses propres organes de décision et de direction qui sont chargés d'assurer, en principe de façon indépendante ou autonome, le fonctionnement du service public. Ces organes sont le conseil d'administration, le comité de gestion et le collège de commissaires aux comptes.¹

d) Etant en SPD, l'entreprise publique est placée sous la tutelle de l'Exécutif.

Mais contrairement à l'Etablissement public sur lequel la tutelle est exercée a priori c'est-à-dire avant l'exécution à la décision, la tutelle sur les entreprises publiques est par contre exercée a posteriori, c'est-à-dire après l'exécution de la décision. Ce contrôle à posteriori est la conséquence de

¹ Lire à cet effet, la loi n°78-002 du 6 janvier 1978 portant dispositions générales applicables aux entreprises publiques, articles 5, 6, 7, 8 et 9.

l'assimilation de la gestion des entreprises publiques à celle des sociétés privées par souci d'efficacité, de rentabilité et de rapidité.

3. Sur le plan de du régime juridique : bien qu'étant un service public, l'entreprise publique est soumise principalement au droit privé, vu son caractère essentiellement industriel et commercial. Cependant, la conjonction de deux notions de personne publique et le service public justifie, dans de nombreux cas, l'application du droit administratif, même si l'on doit tenir compte des hypothèses où la présence d'un service public industriel et commercial limite son application.

4. Sur le plan du régime financier : une entreprise publique est gérée suivant les règles de gestion des sociétés privées. Ce qui veut dire qu'elle doit réaliser des bénéfices dans les mêmes conditions qu'une société privée. Elle doit appliquer la législation économique de la même manière que les sociétés privées, payer les impôts sur les revenus, verser les dividendes au trésor public, etc.

5. Sur le plan de la suppression, celle-ci obéit au principe du parallélisme de forme et de compétence.

Partant de toutes ces différentes définitions et dans le cadre de cette étude, nous considérons l'entreprise publique comme un organisme de production créé par le pouvoir public dans le but de réaliser les dividendes à travers des recettes qu'elle réalise. Tenir compte de l'environnement externe et interne pour atteindre les objectifs. Ainsi, pour y arriver, la prise en compte d'une stratégie adaptative est de mise.

I.1 4. La stratégie

Face aux commotions et aux bouleversements, les entreprises s'interrogent sur la stratégie à adopter pour préserver leurs marges, abaisser

leurs coûts, repenser leurs procédés et réduire les effectifs afin d'atteindre leurs objectifs¹. C'est pourquoi, la définition de concept stratégie est nécessaire.

A. Définition

A l'origine, la stratégie suppose donc un état de guerre et correspond à l'art de conduire des forces armées en vue de la victoire ; c'est l'art de réfléchir aux voies et moyens qui seront nécessaires pour gagner².

Par analogie, pour l'entreprise, elle peut également être considérée comme une l'ensemble des réponses mises en œuvre, sous la forme de politiques à moyen et à long terme, pour faire face aux besoins du marché et aux contraintes de la production.

En théorie, la stratégie détermine la forme prise par l'organisation du travail productif et administratif. Un des buts principaux de l'entreprise étant de se procurer des avantages concurrentiels durablement défendables, les structures organisationnelles de la firme sont dictées par la nécessité de réagir aux aléas du marché, l'organisation est conçue pour servir des objectifs poursuivis.

En d'autres termes, lorsque les objectifs changent, l'organisation, qui est un des outils de la stratégie doit suivre. Dans cette perspective, le management se définit par la formule célèbre « *To get the right things done* » (que ce qui doit être fait soit fait).³

Ainsi, Lucien POIREIR⁴ considère-t-il que la stratégie fait référence aux actions collectives et finalisées, conçues, préparées et exécutées en milieu conflictuel c'est pourquoi il donne de celle-ci la définition suivante : « La stratégie s'identifie à l'ensemble des opérations intellectuelles et physiques

¹ KOTHER et DUBOIS., *Marketing management*, 9^{ème} éd public- union, Paris, 1997, p.1.

² GERVAIS.M., *Contrôle de gestion et planification de l'entreprise*, 3^{ème} éd Economica, Paris, 1989, p.10.

³ BOYER L et EQUILBEY N., *Histoire de management*, éd. d'organisation, Paris, 1990, p.125.

⁴ POIRIEL.L, « le discours de la stratégie militaire », in *Revue française de gestion*, n°67, janvier- février 1988, pp 64-73.

requis pour concevoir, calculer, préparer et conduire toute action de ce type, et aux relations entre ces opérations physique et psychologique. »

Pour OLIVIER A et De MARICOURT¹, la stratégie est considérée comme une réflexion globale sur le devenir de l'entreprise à long terme et un choix de ses actes principaux de développer, en vue desquels elle coordonnera l'ensemble de ses forces. PAUL Samuel insiste sur le fait que la stratégie est l'ensemble des choix à long terme concernant les objectifs concrets des programmes, les politiques et les plans d'action. Pour lui, deux éléments fondamentaux influent sur ces choix : les objectifs fixés par le gouvernement et l'environnement.²

Parlant de moyen que doit avoir l'entreprise pour mettre en pratique les stratégies, CHAMBON définit la stratégie comme l'ensemble des politiques constituant les moyens d'actions³.

Pour l'élaboration d'une stratégie ARBIN et JORDAN pensent que c'est le fait de définir les axes de développement que l'entreprise veut mettre en œuvre au cours des prochaines années, par rapport à l'évolution qu'elle prévoit pour son environnement⁴

Il est à noter que l'expression stratégique nécessite l'analyse d'un certain nombre de domaines clés car tout plan stratégique consiste à déterminer comment utiliser et renforcer les potentiels ci-après :

a) Les produits de l'entreprise c'est-à-dire l'ensemble de fabrication (courbe de vie, mise à jour des techniques de production, renouvellement des matériels, évolution de message ...).

b) L'environnement : marché, clients, profession ; relation avec l'Etat.

¹ OLLIVIER A et DE MARICOURT., *Pratique du marketing en Afrique*, éd cef, Paris, 1990, p 48

² PAUL, S., *La gestion stratégique des programmes de développement*, Bureau International du travail, Genève, 1987, p52.

³ CHAMBON., *Introduction à la vie de l'entreprise*, Dalloz, 1976, p106.

⁴ ARDIN et JORDAN., *Le contrôle de gestion*, Flammarion, Paris, 1980, p.12.

c) Le potentiel d'action : moyens internes et points forts de l'entreprise ; ce qui peut être réaliser l'entreprise en fonction du potentiel dont elle dispose ;

d) Le potentiel humain : il s'agit de son savoir vouloir et son savoir coopérer.

e) Le potentiel technique : c'est son savoir créer et son savoir-faire.

f) Le potentiel financier : le savoir négocier¹.

Finalement nous disons avec Igor ANSOFF² que la stratégie est l'un des ensembles des critères de décision qui guide le comportement d'une organisation par exemple :

1) Les critères permettant de mesurer les performances actuelles et futures de l'entreprise. Les critères de qualité sont appelés orientations et ceux de quantité objectifs.

2) les règles qui régissent le rapport de l'entreprise avec l'environnement extérieur : quelle technique de production faut-il mettre au point, où et à qui vendre les produits. Cet ensemble de règles forme ce que l'on appelle le couple produit marché, la stratégie commerciale.

3) Les règles qui gouvernent les rapports internes et les procédures à l'intérieur de l'entreprise ; on leur donne souvent le nom de stratégie administrative.

4) Les règles qui suivent l'entreprise dans la marche quotidienne des activités, appelées grandes orientations opérationnelles.

1.2.2. La gestion d'une bonne stratégie³

Pour qu'une entreprise arrive à bien gérer ses stratégies, elle doit tenir compte des éléments suivants :

¹ ARDIN et JORDAN, *Op cit*, p15.

² ANSOFF, I., *Stratégie du développement de l'entreprise*, éd d'organisation, Paris, 1989, p.110.

³ *Idem*, p.280.

a) la contingence : il n'existe pas de méthode unique et optimale pour gérer une entreprise. Certains en déduisent qu'en l'absence de solution universelle, chaque entreprise est unique et doit trouver seule sa propre vérité. Ce n'est pas ainsi que nous entendons la contingence. Pour nous, entre une solution valable pour tous et une différente pour chacun, il existe une voie médiane qui permet de repérer différents types de gestion correspondant à différents types de défis.

b) la dépendance à l'égard de l'environnement : cette hypothèse part du principe que ce sont des défis venus de l'environnement qui déterminent le mode de comportement optimum. Cette hypothèse est devenue vitale dans la deuxième moitié du siècle. Elle est moins contraignante pendant la première moitié, quand l'entreprise exerçait une grande influence sur son environnement.

c) la nécessité des variétés requise : cette hypothèse est empruntée à la cybernétique. Adaptée à l'entreprise, elle signifie que pour réussir au mieux, une firme doit adapter l'agressivité au degré de turbulence de l'environnement.

d) le rapport entre stratégie, compétence et performance : la performance de la firme sera optimale quand son comportement stratégique correspondra aux turbulences de l'environnement et que ses compétences correspondront à son comportement stratégique.

e) La multiplicité des compétences : cette hypothèse récuse l'idée qu'un élément de gestion, que ce soit les responsables clés, la culture, la structure ou le système, suffise à lui seul à assurer le succès de l'entreprise. Au contraire, la compétence d'une firme est la symbiose de plusieurs éléments clés (tel ou tel composant pouvant prendre le pas sur les autres en fonction de conditions).

f) l'équilibre des compétences : selon cette dernière hypothèse, à chaque degré de turbulence correspondent des combinaisons (vecteurs) particulières d'éléments qui optimisent les résultats de l'entreprise.

B. Quelques principes de stratégie

La parfaite stratégie s'inspirera des principes suivants¹ qui découlent l'un de l'autre :

- principe de puissance : n'attaquer que si l'on est plus fort. Sinon, il vaut mieux renoncer à l'attaque, ou se replier sur une position meilleure, abandonner le marché, négocier pour gagner du temps.

- Principe d'économie de force : les ressources, même lorsqu'elles sont importantes, ne sont jamais illimitées, il est donc prudent de les économiser.

- principe de coordination ou synergie ; des moyens bien coordonnés, une bonne synchronisation, la recherche de synergie dans l'utilisation des ressources permettant d'accroître l'efficacité de l'action. Le concept marketing et le plan marketing sont des applications de ce principe²

- Principe de sûreté : il convient de bien calculer ses risques, de ne pas prendre des risques inconsidérés ou d'éviter de « mettre tous ses œufs dans le même panier » et, quelle que soit la qualité de ses plans, les avantages dont on croit disposer, prévoir les impondérables, se ménager des lignes de repli, des plans de rechange en cas d'échec.

- Principe d'opportunité : il faut savoir miser sur le bon cheval et voler au secours de la victoire (par exemple : soutenir un nouveau produit promoteur) plutôt que de soutenir des canards boiteux (des produits en déclin)³

Pour cette analyse , nous considérons la stratégie comme un processus qui intègre un ensemble des méthodes utilisées en tenant compte de l'environnement interne (forces et faiblesses) et externe (opportunités et menaces) dans une organisation.

¹ ANSOFF I, Op cit p.280

² OLLIVIER A et DE MARICOURT, R., op cit, pp 48-49.

³ Idem, p 51.

I.15. *Adaptation*

L'analyse de l'adaptation tient à considérer deux théories qui l'expliquent mieux par rapport à l'objet de cette étude ; il s'agit de la *théorie situationnelle* et de la *théorie de la contingence*. Mais, la présente étude va plancher sur la théorie de la contingence qui est globalisante.

Dans la perspective de l'ajustement de l'entreprise, tout un courant de pensée s'est développée autour de l'idée que les contraintes environnant l'organisation contribuaient à lui donner sa forme, ce courant a été baptisé du nom de théorie de la contingence structurelle, la structure de l'organisation étant déterminée par les événements contingents survenant dans leur environnement¹

Selon HERSEY et BLANCHARD, la théorie situationnelle considère la dimension rationnelle et de tâches du leadership en ajoutant la dimension de promptitude². La théorie de la contingence de l'organisation stipule qu'il n'y a aucune méthode universelle ou meilleure manière de gérer une organisation ; la conception d'une organisation et ses sous-ensembles doivent équiper de l'environnement ; une organisation efficace est non seulement une bonne intégration avec son environnement mais également entre ses sous-ensembles ; et les besoins d'organisation sont mieux satisfaits quand elle est correctement conçue et le modèle de gestion est approprié tous les deux aux tâches à réaliser et la nature du groupe.

Par rapport aux analyses des auteurs sur la théorie de la contingence, nous prenons position avec MINTZBERG, qui met en exergue plusieurs facteurs contingents qui sont le pouvoir, l'âge, la taille, l'environnement, et la technologie.

¹ DURAND, JP et WEIL, R., *Sociologie contemporaine*, 3^e éditions revue et augmentée Vigot, Paris, 2006, p514.

² MANAGE., Théorie. Disponible sur < <http://www.12manage.com/methods/contingency-theory-fr.html> consulté le 12 février 2008.

A. Définition

Le dictionnaire¹ définit l'adaptation comme l'action d'adapter, d'approprier une chose à une autre. L'adaptation sera considérée comme un moyen qui permet aux agents d'une entreprise privée ou publique d'acquérir des connaissances techniques dont ils ne disposaient que superficiellement auparavant. C'est aussi le besoin d'initiation à la procédure et aux valeurs, aux normes ou à l'art du métier, aux fonctions spéciales.²

Pour s'adapter à son environnement et assurer sa survie, une entreprise dispose de six moyens :

- la prévision ;
- la flexibilité c'est-à-dire la facilité de s'adapter aux événements en développant la mobilité et la polyvalence des actifs, l'adaptation des capacités, la souplesse de la structure et des procédures, une politique de relations publiques avec des partenaires extérieurs, en améliorant les conditions d'information, etc.
- la domination c'est-à-dire le fait d'exercer une influence nette sur ses partenaires et d'avoir ainsi éventuellement la faculté nette sur ses partenaires et d'avoir ainsi éventuellement la faculté de transférer (partiellement ou totalement) ses propres problèmes sur d'autres groupes.
- L'intelligence de problème : à partir d'un système d'information plus ou moins organisé, le décideur détecte des signaux et décide s'il les prendra en considération c'est-à-dire si les problèmes correspondants sont significatifs pour lui ;
- la conception des solutions : au cours de cette étape, le décideur invente et analyse diverses actions possibles ;

¹ Dictionnaire, *Nouveau petit Larousse illustré*, Larousse, Paris, 1969, p.14.

² TALBOT et ALLIS, D., *La formation dans l'entreprise*, éd entreprise moderne, Paris, 1972, p 114.

- la choix : ici, le décideur sélectionne une solution (une action) parmi celles recensées.¹

Ces définitions sont pour nous valables dans la mesure où elles contribuent toutes à la compréhension de ce qu'on peut entendre par l'adaptation.

Le principe d'adaptation repose sur une idée traditionnelle selon laquelle les administrés n'ont aucun droit au maintien d'un service public (SP) mais peuvent toutefois poursuivre le bon fonctionnement de ces services.

Ce principe permet évidemment aux services publics de s'adapter aux évolutions de la société (évolution technologique notamment). Il constitue plutôt un aménagement du principe de continuité qu'une règle autonome. Il a divers aspects :

- L'utilisateur peut se voir imposer des modifications dans le fonctionnement du service lorsque celles-ci sont imposées par l'intérêt public. Il en va de même pour l'argent public. En contrepartie, l'administration est tenue pour fautive si elle n'a pas adapté le service au changement de circonstances en affectant le fonctionnement.
- Le pouvoir de modification que possède l'administration dans l'exécution des contrats administratifs trouve son fondement et ses limites dans les nécessités d'adaptation du service.²

Enfin, nous pensons que l'adaptation peut être comprise comme l'ensemble de connaissances et d'actions amenant les membres d'une société donnée à répondre efficacement aux divers problèmes posés par les différentes situations (technologique, économique, ...).

L'utilisation rationnelle des ressources humaines, matérielles et autres entraîne souvent de problème de l'adaptation par la formation car elle peut

¹ GERVAIS, M, *op. cit*, p 310.

² VEDEL.G, *Droit administratif*, 6è éd PUF, Paris, 1980, p1028.

apporter une contribution à tout problème que pose l'emploi et l'habitude humaine.

B. Typologie d'adaptation

Igor ANSOFF considère six types d'adaptation ou de flexibilité. Il s'agit des flexibilités opérationnelle, comportementale, structurelle, stratégique, sociétale et politique interne.¹

La flexibilité opérationnelle permet l'adaptation rapide et efficace du niveau ou du volume des activités. L'adaptation comportementale est le fait que l'organisation s'adapte à des modifications socioculturelles et aux objectifs non économiques de ses membres.

La flexibilité structurelle est le fait que le système d'organisation peut se transformer profondément, en étant capable de le faire au moindre coût et au moindre risque.

La flexibilité politique interne qui est l'adaptation aux modifications des systèmes de pouvoir interne. Elle est atteinte lorsque le pouvoir est relativement adapté.

La flexibilité stratégique concerne plus la nature des activités que leur volume et la flexibilité sociétale permet de maintenir des relations viables avec la société dans son ensemble, en particulier avec l'Etat et ses administrations, mais aussi avec les établissements d'enseignement, les forces armées...

A cette série, d'autres types de flexibilités peuvent aussi s'ajouter. On peut citer la flexibilité salariale qui implique la rémunération, la flexibilité fonctionnelle qui tient compte de mouvement ou changement des fonctions des agents dans une organisation, mais aussi des flexibilités réactive, active et proactive.

¹ ANSOFF.I, *Op. cit*, p62.

Ainsi, pour mieux cerner ce cadre théorique ou cette armature théorique, la présentation d'un modèle théorique dans cette analyse est de mise. Il est indispensable car il permet de délimiter des hypothèses, de préciser des concepts, d'explicitier des conséquences, de connaître des convergences ou des incompatibilités. Il abolit donc les environnements indécis, les glissements de pensée, les actions contraires aux fins proclamées, les incohérences de projet ou d'acte. Les modèles sont donc des instruments de pensée, on ne peut s'en passer.¹ Notre modèle théorique est schématisé de la manière que voici :

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

¹ ARMATTE, M, « La notion de modèle dans les sciences sociales : anciennes et nouvelles significations », in *Mathematics and Social Sciences*, 43^e année, n°172, 2005, pp 91-123.

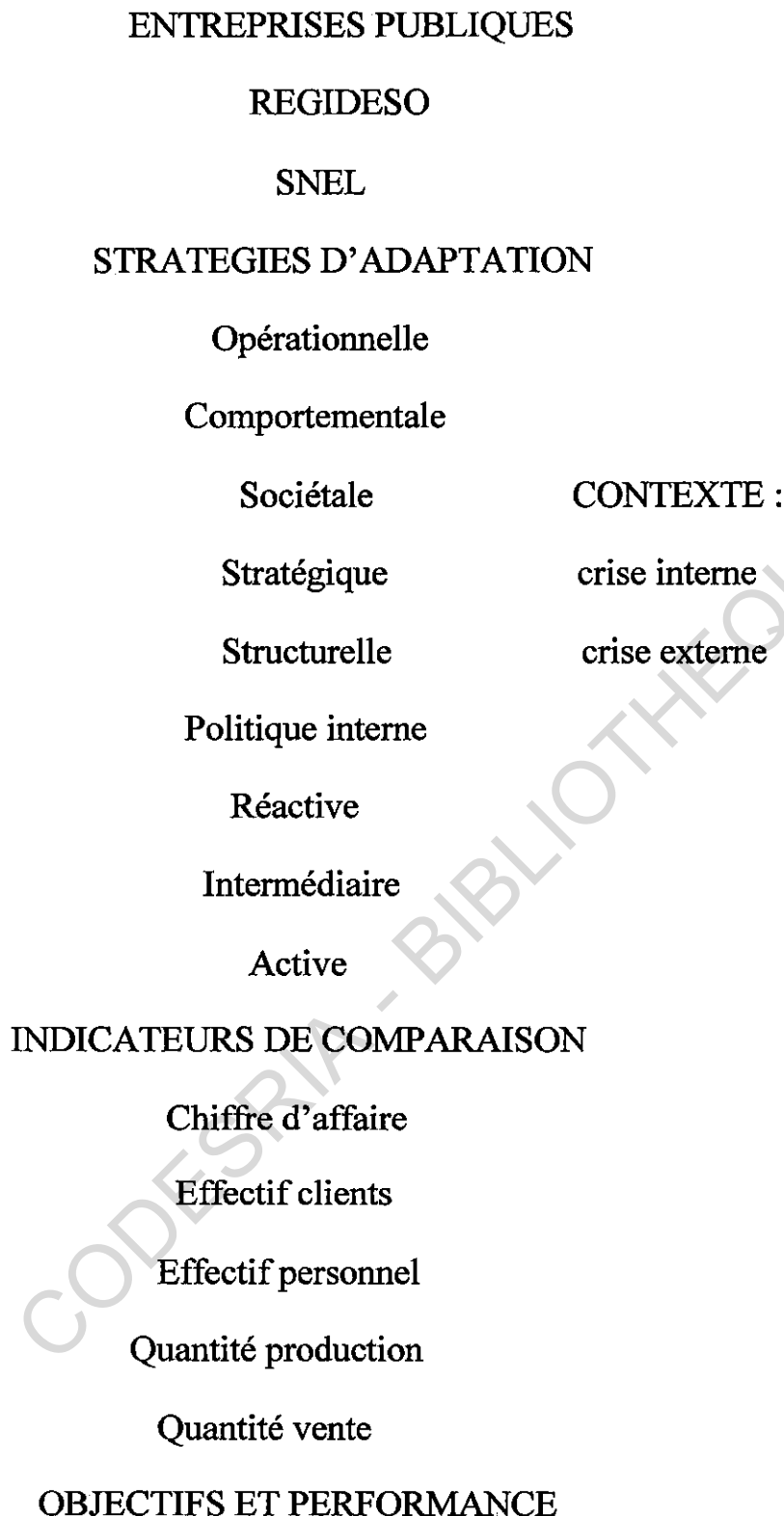


Figure 1 : Schéma de modèle théorique de cette analyse

Après ce parcours de l'analyse théorique qui s'est terminé par la construction de modèle théorique, nous allons maintenant tester l'exactitude et la vérité de ces théories en procédant à la comparaison empirique des prédictions

de ces théories avec les faits pertinents récoltés sur le terrain. Ainsi, l'analyse de la nature de crise confrontée par la Snel et la Regideso va constituer le chapitre suivant. Mais, avant cela, nous présentons d'abord le cadre d'étude.

I.2. Cadre d'étude

Dans cette seconde section nous allons présenter la régie de distribution d'eau ainsi que la société de la province Orientale qui constituent les cadres d'étude de cette analyse.

I.2.1. La société nationale d'électricité

Cette partie de l'analyse concerne la présentation des situations historique suivi de l'analyse de la structure et fonctionnement ainsi que de la mission poursuivie par la SNEL.

I.2.1.1. Aperçu historique

L'histoire de la société nationale d'électricité S.N.E.L en sigle est liée à celle du barrage Hydro-électrique d'Inga, localité située à plus de 120 Kilomètres de Matadi dans la Province du Bas Congo.

La RDC, jadis le Zaïre s'était rendu compte qu'il avait la tâche de contrôler plus étroitement le secteur clé de son développement économique et surtout d'exploiter rationnellement le potentiel énergétique. Ainsi est née la SNEL, unique entreprise centralisant tous les problèmes d'électricité au pays¹

La S.N.E.L a été créée par l'ordonnance loi n°70/033 du 16 mai 1970. Elle a été chargée de l'équipement des sites hydroélectriques, de la production, de transport et de la destruction d'énergie électrique dans le pays.

Lors de la création de la SNEL, il existait d'autres sociétés de production d'électricité qui remplissaient les missions dévolues à la SNEL à savoir : capter

¹ NGONDE BOFOLA., *Essai d'analyse de l'adaptation des services publics à la nouvelle technologie, expérience de la REGIDESO et de la SNEL Kisangani*, mémoire de licence en SPA, FSSAP, 1999-2000, p16.

les eaux du fleuve et des rivières pour les transporter et distribuer l'énergie électrique. Il s'agissait des sociétés ;

- COMETRIC (société Electrique qui s'occupait de la distribution du courant à Kinshasa)
- FORCES du Bas Congo à Zongo
- SOGEC FOR (Société Générale Congolaise des Forces hydroélectriques), qui se chargeait de la production du courant électrique au SHABA,
- FORCES DE L'EST, qui englobaient la production du courant dans le Haut Zaïre (Tshopo), dans le KIVU (Ruzizi) et dans le HAUT-SHABA (Bendera) ;
- Société Générale Africaine d'Electricité, qui s'occupait de la distribution du courant à KALEMI.

Cependant, il reste une bonne partie du territoire national couverte avec des centrales thermiques. Ces centrales sont contrôlées par la Régie de distribution d'Eau et d'Electricité : les régions de l'Equateur, de Bandundu, du Kasai Oriental, du Kasai Occidental et du Shaba¹

Par sa lettre n°00403/COMENER/09 du 24 avril 1978, le conseil exécutif décide de la reprise par la SNEL des activités du secteur électrique jusqu'alors exercées par la REGIDESO, cette dernière a continué avec la gestion courante de ces unités pour le compte de la SNEL et les a progressivement transférées à partir du premier semestre de l'année 1979. C'est le début du monopole²

En 1986, la SNEL crée les régions d'exploitation représentées par les directions régionales. Il y a lieu de noter :

- La direction Ouest (DRO) à Matadi,
- La direction Est (DRE) à Kisangani,
- La direction centrale (DRC) à Kananga, et

¹ NGONDE BOFOLA., *Op. cit.*, p22.

² Idem., p41.

-La direction Nord (DRN) à Mbandaka.

En 1987, cette structure est de nouveau subdivisée en tenant compte des différents pôles administratifs du pays. Pour ce faire, les nouvelles directions sont créées suivant les pôles administratifs et subdivisées en centres d'exploitation.

C'est ainsi que la direction EST perd le contrôle sur l'ancienne région et une partie de celle de l'Equateur jusqu'alors sous sa supervision. Elle se subdivise de ce fait en :

=centre de distribution de Kisangani

=centre de production de la Tshopo

=centre de distribution de Bunia

=centre mixte de buta

Notons en passant que la SNEL, centre de Bunia, a vu le jour en 1979. Elle distribue l'électricité jadis exploitée par la REGIDESO .Mais, l'office de mines d'or de kilo moto (OKIMO), reste propriétaire de la centrale de BUDANA dont la SNEL centre de Bunia exploite l'excédent de la production moyennant rétribution monétaire conventionnelle à l'OKIMO.

Cependant, bien que la SNEL soit représentée dans tous les pôles districts entiers qui ne bénéficient pas encore de ses services. Tel est le cas du district du Haut Uélé et de la Tshopo dans la Province orientale.

I.2.1.2. Mission de la Snel

La Société Nationale d'Electricité (SNEL) a pour mission : la production, le transport, la distribution ainsi que la commercialisation de l'énergie électrique. D'une manière globale, la SNEL poursuit les objectifs suivants :

- capter et utiliser les eaux du fleuve Congo à Inga ;

- construire, équiper et exploiter tous les ouvrages, installations et usines, pour le captage des forces hydrauliques ;
- produire, transporter, transformer l'énergie électrique sous toutes ses formes ;
- promouvoir la vente et l'utilisation de l'énergie produite.

I.2.1.3. Cadre juridique

La SNEL est créée par l'Ordonnance loi n° 70-033 du 16 mai 1970, elle est une entreprise publique. A ce titre, elle est régie par la loi n° 78 – 002 du 06 janvier 1978 portant dispositions pénales applicables aux entreprises publiques. En plus de son siège social à Kinshasa, la SNEL comprend des sièges d'exploitations, des directions provinciales et des bureaux à l'intérieur du pays.¹ Elle est dotée d'une personnalité juridique propre, distincte de celle de l'Etat, les actes posés par ses responsables n'engagent pas l'Etat. Elle jouit également d'une autonomie de gestion financière et organique.

La SNEL dispose d'un budget et d'un patrimoine propre. Son budget émerge au budget annexe de l'Etat et elle paie à ce dernier tous les impôts et taxes (dividendes). Elle a des organes propres de décision qui sont le conseil d'Administration, le comité de Gestion et le collège de Commissaires aux comptes. Le gouvernement central n'exerce qu'un simple pouvoir de tutelle selon qu'il s'agit de la tutelle administrative et technique.²

¹ NGONDE BOFOLA, *Mémoire déjà cité*, p 23.

² OTEMIKONGO MANDEFU., *cours déjà cité*.

I.2.2. La régie de distribution d'eau

I.2.2.1. situation historique

L'histoire de la Regideso revêt un passé très long, riche et varié dont il nous est difficile de retracer ici toutes ses péripéties. C'est pourquoi, nous dégagions seulement les grandes lignes ainsi que les événements qui l'ont marquée.

En effet, c'est à l'époque coloniale qu'il faut remonter pour mettre nu la chronologie de cette grande entreprise. Au fait, le pouvoir colonial, convaincu de l'importance d'une eau potable surtout dans un pays chaud comme le nôtre, où la prolifération de la vie amibienne et microbienne a décimé les populations entières, avait décidé d'améliorer les conditions de vie des habitants de la colonie en général et des autochtones en particulier, car ceux-ci constituaient une armée ouvrière dont on avait besoin pour les travaux de tout genre.

C'est dans cette optique que la Régie de Distribution d'eau de la de la République Démocratique du Congo a vu le jour le 22 mars 1933 selon MANDJAMBA⁸³

Comme entreprise spécialisée dans le domaine de la production et de distribution d'eau, l'histoire de la Regideso remonte au 28 mars 1933, date à laquelle fut signé un décret royal créant le Régie de production et de distribution d'eau de la colonie. Il en va sans dire que cette société avait pour mission de produire et de distribuer l'eau potable à la population, installer les annexes de comptage et d'adjudication d'eau, y compris l'étude et l'exécution des travaux d'aménagement de distribution d'eau⁸⁴

Mais en 1939, la Régie, qui ne s'occupait de l'eau, a commencé à exploiter l'électricité. Cette seconde attribution lui fut conférée par le Décret du

⁸³ MANDJAMBA MWANYIMI MBOMBA., *Chronologie générale de l'histoire du Zaïre (des origines à 1988)*, Kinshasa, 2^{ème} éd, CRP, 1989, p 66.

⁸⁴ *Echo de la REGIDESO, Revue bimestrielle d'entreprise*, 14/10/1983, p 4.

30 décembre 1939. L'entreprise ainsi fut dénommée Régie de distribution d'eau et d'électricité du Congo Belge et du Rwanda – Urundi. Toutefois, il convient de signaler que la Regideso s'occupe de la production d'électricité jusqu'en 1970 année pendant laquelle elle fut promulguée une ordonnance présidentielle portant création d'une société dénommée : « Société Nationale d'Electricité », SNEL en sigle.

A l'accession du pays à l'indépendance, la Regideso devient une entreprise publique à part entière. De 1960 à 1968, une baisse considérable était constatée dans la production de la REGIDESO. Cette diminution de productivité s'explique par le départ massif des cadres étrangers qui assuraient la maintenance et l'exploitation des installations, créer des nouvelles unités d'exploitation, procéder à la formation de son personnel et recourir à l'application de plusieurs réformes administratives notamment :

- En 1968, le gouvernement décida de céder pour quatre ans, la gestion de la Regideso à une société privée Belge, la OMMUNIER avec comme l'objectif de réorganiser la gestion, de remettre en état les installations techniques et de former le personnel et les cadres nationaux. La restitution de la gestion de l'entreprise entre les mains des nationaux n'interviendra qu'en 1972.

- En 1977, l'ordonnance n° 77/011 du 24 février 1977 sur les charges de la Regideso lui donne le monopole d'exploitation de l'eau et de l'électricité dans toute l'étendue nationale.

- En 1978, par l'ordonnance n° 78 / 197 du 05/05/1978, la Regideso devient une société de l'Etat sous la dénomination de « Régie de Distribution d'eau et d'électricité de la République du Zaïre ».

- En 1979, par décision du Conseil Exécutif, le secteur d'eau fut séparé de celui d'électricité. L'acte de scission fut conclu par la lettre du Président Délégué Général de la Regideso en date du 24 janvier 1979, qui procéda à la remise et reprise des deux secteurs.

I.2.2.2. Cadre juridique

La Régie de Distribution d'eau en République Démocratique du Congo est une entreprise publique à caractère commercial et industriel jouissant de la décentralisation technique. Elle est régie par les dispositions de la loi n° 78 / 002 du 6 janvier 1978 portant dispositions générales applicables aux entreprises publiques.

Cette loi uniformisait le cadre juridique de fonctionnement des entreprises et sociétés publiques. Sa tutelle technique est assurée par le ministère de l'énergie, tandis que la tutelle financière, par le ministère de Portefeuille.

C'est un Service Public décentralisé (SPD) jouissant de la personnalité juridique, c'est-à-dire, que la Regideso peut, à travers ses responsables, poser des actes juridiques mais qui n'engagent pas l'Etat. Elle possède l'autonomie de Gestion Financière et organique. L'autonomie de Gestion Financière lui confère le droit d'élaborer un budget qui émerge au budget annexe de l'Etat.

Quant à l'autonomie de gestion organique, elle permet à la Regideso de disposer de ses organes propres de décision à savoir le Conseil d'Administration, le Comité de Gestion et le collège des commissaires aux comptes.

Les ministères de tutelle (technique et administrative) du gouvernement central se réservent seulement d'exercer sur la REGIDESO un droit de regard à travers la tutelle.

I.2.2.3. Objet et mission de la Regideso

A l'époque coloniale, le décret royal du 30 décembre 1939 qui créait la Régie de Distribution d'eau et d'électricité du Congo Belge et du Rwanda Urundi lui attribuait comme objet :

- l'exploitation de service de Distribution d'eau et d'électricité dans le Congo Belge et le Rwanda Urundi, etc. ;

- les études des travaux nécessaires à l'établissement et à l'extension de ces services.

Cependant, conformément à l'ordonnance loi n° 78-002 du 06 janvier 1978, relative à l'organisation, au fonctionnement et aux structures des entreprises publiques et à l'ordonnance loi n° 78-197 du 05 mai 1978 relative aux objectifs de la Regideso, cette dernière s'est vue fixé comme objectifs principaux :

- l'exploitation de la Distribution d'eau des installations annexes du comptage, d'adduction et du traitement d'eau attribuée ;
- l'étude de l'exécution des travaux d'aménagement de distribution d'eau et des installations annexes : établissement des distributions existantes ;
- l'exécution de toutes les opérations se rattachant à son objectif.

Dans tout cela, il est à noter que la REGIDESO vise avant tout les objectifs à caractère social qui sont :

- D' accroître la desserte nationale en eau potable ;
- De desservir les zones tant urbaines que rurales et moderniser la distribution d'eau ;
- De fournir à la population une eau de qualité en vue de lui donner une eau saine.

Comme on peut le constater, la Regideso, s'emploie à servir toute l'étendue du territoire national en eau potable.

A côté des objectifs à caractère social, la Regideso poursuit d'autres objectifs à caractère commercial et économique. C'est notamment la maximisation des bénéfices pour son autofinancement mais aussi pour aider l'Etat dans ses charges quotidiennes.

Pour réaliser ou atteindre ses objectifs, la Regideso a mis sur pieds trois vastes programmes :

- celui du développement du secteur ;
- celui de réhabilitation, d'extension et de modernisation des installations existantes ;
- enfin, celui de formation et de perfectionnement du personnel.

Dans ce premier chapitre, il a été question d'élucider les archi concepts suivants : crise, planification, entreprise publique, stratégie, adaptation, et avant de présenter succinctement la Regideso et la Snel sur le plan historique, des objectifs ou mission ainsi que sur les considérations juridiques. Ainsi, vient l'analyse des crises confrontées par ces entreprises.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE DEUX : ANALYSE DE CRISE CONFRONTEE PAR LA SNEL ET LA REGIDESO

Ce chapitre met emphase sur l'analyse de crise en RDC, la nature de crise confrontée par la Snel et la Regideso avant de les détailler sur le plan interne et externe.

II.1. L'analyse de la crise en République Démocratique du Congo

La République Démocratique du Congo est un vaste pays qui possède non seulement d'énormes ressources naturelles (diamants, pétrole, uranium, cobalt, cuivre, zinc, étain et coltan, etc.), mais aussi d'énormes potentialités agricoles et énergétiques. Malgré toutes ces richesses, l'économie congolaise est dans un état de coma. Pour une grande partie de la population congolaise, les conditions de vie sont extrêmement difficiles⁸⁵.

La crise actuelle en R.D.C est en grande partie une crise institutionnelle, particulièrement une crise de l'Etat. Le dilemme auquel est confronté l'Etat Congolais est du au fait qu'il avait hérité d'une carapace vide, du pouvoir colonial. En comblant cette lacune, les dirigeants congolais ont été forcés d'accorder leur pleine attention à définir et à redéfinir les rapports de pouvoirs pendant qu'il leur était simultanément demandé d'exécuter des programmes et des projets de développement souvent mal conçus et d'habitude financés par des donateurs, et ce avec des visions souvent irréalistes dans le temps.

Alors que tous ces efforts sont encourageants, il n'est pas évident qu'on ait saisi les pleines dimensions de la crise.

Dans une perspective holistique globale, la crise de l'Etat en R.D.C. pivote aujourd'hui autour de son rôle comme :

⁸⁵ MENDA KAZAYAWOKO., *La fondation pour une relance économique durable et soutenable*. Disponible sur (<http://www.congoforum.be/fr/economie>) consulté le 21 janvier 2008.

1. Acteur sur l'échiquier international, la dimension de souveraineté ;
2. Déterminant des rapports de pouvoir dans la société, la dimension de responsabilité ;
3. Exécutant de la politique, dimension de la tenue de promesse.

La condition problématique affectant l'Etat congolais vis-à-vis de ces trois dimensions réside dans le fait qu'en tant qu'acteur sur l'échiquier international, il est dépendant (le budget majoritairement externe), et en tant qu'organe exécutif de la politique, il est surchargé

En analysant ces contraintes ou crises ayant à la fois le caractère macrocosmique et microcosmique, il faut examiner l'héritage précolonial, colonial et post colonial en admettant que chaque époque a légué des éléments significatifs au défi actuel.

1. L'ENTREPRISE DE L'ETAT PENDANT LA PERIODE PRE COLONIAL

La première société de l'Etat indépendant du Congo, fut constituée par le Roi Léopold II en mars 1887, sous la dénomination de la compagnie du Congo pour le commerce et l'industrie, CCCI en sigle. En vue d'asseoir sa base juridique, le Roi pris le 08 juin 1888 un décret rendant toutes les mines propriété de l'Etat.

Le 19 avril 1891, il crée la compagnie du Katanga. Les règles du jeu se circonscrivaient dans le cadre du schéma ci-après :

1. L'Etat recevait d'office 10% de toutes les catégories d'action ou parts sociales du capital.
2. En contrepartie, l'Etat donnait à la compagnie des concessions minières et forestières couvrant le 1/3 du Katanga,

3. La société devait, dans les trois ans, créer au moins trois points d'occupation sur le territoire à elle concédé,
4. Elle pouvait créer sa propre police pour assurer la sécurité dans ses concessions,

Les difficultés matérielles d'application de ce type de convention amena le Roi Léopold II et bien plus tard, ses successeurs à constituer, avec des différents groupes étrangers, des organismes auxquels furent conférées des prérogatives de puissance publique et des droits variés. Il s'agit des trois sociétés à charte, à savoir :

- Le comité spécial du Katanga (CSK) EN 1890.
- La compagnie des chemins de fer du Congo supérieur aux Grands Lacs Africains (CFL) en 1902.
- Le comité national du Kivu (CNKI) EN 1927.⁸⁶

Par l'entremise des sociétés à chartes, il fut créé trois Holdings qui ont accru, à travers leurs nombreuses filiales, le champ d'action des premières citées. Il s'agit de :

- L'union minière du Haut Katanga (U.M.H.K) le 28 octobre 1906,
- La compagnie de chemin de fer du Bas Congo au Katanga (B.C.K) le 31 octobre 1906,
- La société internationale forestière et manière du Congo (FORMINIÈRE) le 6 novembre 1906.

Ainsi, les sociétés se multiplièrent avec la participation directe et /ou indirecte de l'Etat pour le développement du Congo, devenu colonie belge le 20 avril 1908.

⁸⁶ OMOMBO OMANA., *Le portefeuille de l'Etat et l'ajustement économique de la RDC*, éd CPES, Lubumbashi, 1997, p14.

2. L'ENTREPRISE DE L'ETAT PENDANT LA PERIODE COLONIALE

Pendant la colonisation, les entreprises fonctionnaient comme des véritables chantiers de production des matières premières destinées à l'exploitation. Malgré les infrastructures qu'elles comportaient dont le développement s'observait timidement, il y a une réalité essentielle de la richesse que ces entreprises ont engendrée a servi au développement des infrastructures modernes de la métropole.

Ce sont ces entreprises qui ont jeté les jalons de l'équipement du Congo. Il y a lieu de relever par ailleurs les déséquilibres observés dans l'équipement du Congo pendant la colonisation, déséquilibres consécutifs aux objectifs du colonisateur dont le but était de sortir le maximum possible des matières premières, au moindre coût, et qui se traduit par la réalité que, au plan de leur implantation géographique, les entreprises du portefeuille étaient concentrées dans les périphéries.

Cela avait comme motivation le souci de minimiser le coût de transport des produits sur les frontières et non l'attitude stratégique consistant à utiliser d'abord les ressources marginales, mettant ainsi en réserve celles se trouvant au centre du pays.

Dans le même ordre d'idées, il s'observe que les grandes unités de production ont été constituées sur base d'une intégration économique quasi-totale et, dans la logique d'une extraversion de l'économie. Les chemins de fer ont été conçus et calqués sur le développement de la production minière et de l'exploitation forestière. Il en est de même de l'exploitation fluviale dont les unités étaient spécialement adaptées pour servir de relais aux chemins de fer. Le secteur manufacturier et agro-alimentaire n'a enregistré que peu sinon aucune entreprise du portefeuille.

Pendant cette période coloniales, nous pouvons relever que le pays disposait déjà d'un potentiel industriel compté parmi les plus denses et les plus

modernes de l'Afrique, car les grandes entreprises furent créées à l'aube de l'avènement du Congo belge en 1908. L'union minière du Haut Katanga créée en 1906, la BCK (Société de Chemin de Fer du Bas Congo au Katanga) en 1906 ; les usines de Lubumbashi rendues opérationnelles depuis 1910, la mine souterraine de Kipushi en 1926, la Société Général et Industrielle de Chimie de Likasi (SOGECHIM) en 1926, la Cimenterie du Katanga (CIMENKAT) en 1922.

Aujourd'hui, 48 ans après l'indépendance du pays, la quasi-totalité des entreprises publiques frisent la faillite ou sont déjà en faillite. De la chute spectaculaire de production à la cessation totale de paiement, presque toutes les entreprises publiques congolaises connaissent des difficultés financières allant jusqu'au non paiement des salaires des travailleurs. Les entreprises qui n'accusent pas de retard de paiement de salaire s'accrochent à des salaires très modiques. Bref, les entreprises publiques congolaises ont été rendues incapables d'assurer la croissance et le développement⁸⁷.

MALANGO KITUNGANO⁸⁸ dégage les causes historiques et systématiques qui expliquent la déconfiture de ces entreprises : il démontre que le malaise socio-économique du pays plonge ses racines dans la colonisation d'exploitation. Les premiers investissements coloniaux ont visé la mise en valeur des colonies en commençant par le secteur à croissance rapide : industrie cupulifère en vue de réaliser, le maximum de profit le plus vite possible et au profit de la métropole. La technologie mise en place servit plus à l'exploitation maximale du travailleur et des richesses. Ce système ne permit pas la création d'une classe moyenne d'entrepreneur maîtrisant à suffisance les technologies mises en œuvre.

⁸⁷ KALUNGA MAWAZO., *Analyse managériale de la faillite des entreprises publiques en République Démocratique du Congo*, éd du CRESA, Lubumbashi, 2007, p125.

⁸⁸ MALANGO KITUNGANO., Les théories technologiques explicatives de la crise des entreprises publiques congolaises. Disponible sur ([file:///E:/crise ec_rdc.htm](file:///E:/crise_ec_rdc.htm)) consulté le 21 janvier 2008.

3. L'ENTREPRISE DE L'ETAT PENDANT LA PERIODE POST COLONIALE

L'histoire du portefeuille est liée à celle du pays depuis la création de l'EIC. La structure économique a, au Congo, précédé l'infrastructure politique. En effet, l'EIC n'était qu'une espèce de ferme à grande échelle que son propriétaire, le Roi Léopold II, mit petit à petit, en valeur pour se créer la richesse.

De la première entreprise constituée au Congo, en l'occurrence la compagnie du Congo pour le commerce et l'industrie, passant par les sociétés à charte dont les nombreuses filiales constituent aujourd'hui l'essentiel du portefeuille de l'Etat, l'objectif essentiel était de consolider la situation pécuniaire du propriétaire.

Le rôle du portefeuille s'est retrouvé cependant diminué au lendemain de l'indépendance, à la suite des mesures cavalières prises par l'autorité coloniale à la veille de l'accession du pays à la souveraineté internationale dont principalement l'amenuisement de son patrimoine du fait de la dissolution des sociétés à charte par le décret royal du 27 juin 1960 et de la loi d'option de nationalité décrétée une semaine avant, c'est-à-dire, le 17 janvier de la même année.

Cette loi belge, a eu pour conséquence la désorganisation du portefeuille avec toutes les répercussions dramatiques sur l'économie du pays pendant les premières années de l'indépendance.

Cette disposition offrait le choix pour les entreprises concernées entre la nationalité belge et la nationalité congolaise. Plusieurs sociétés optèrent naturellement pour la nationalité belge et créèrent, en substitution au Congo,

des filiales auxquelles elles furent apport de leurs activités et de l'exercice de leurs droits fonciers et minières.⁸⁹

Cette manœuvre tactique dont l'effet était de raffermir la base juridique des firmes métropolitaines, dans une structure post-coloniale, avait pour vision de permettre à celles-ci d'échapper au pouvoir de contrainte et au droit de regard de la R.D.C.

Si la situation alarmante a caractérisée la période coloniale, pourquoi l'entreprise post-coloniale a-t-elle était rendue incapable de créer la croissance et le développement alors qu'elle est dirigée par des nationaux ? Ce sont les causes systématiques qui expliquent alors la faillite des entreprises publiques congolaises ; il y a une responsabilité du système capitaliste mondialisé dans la faillite actuelle de ces entreprises. La délocalisation industrielle vers la périphérie ou la modicité des salaires et la population des pays d'accueil d'une part, la dynamique de prêt à court, moyen et long termes à l'intention des pays pauvres et par le canal des institutions de « Brettons world » (Le fonds monétaire international et la banque mondiale). Ces prêts quasi imposés et artificialisés aux vocables flatteurs de « aides extérieurs, aides au développement » sont généralement assortis des taux d'intérêts exorbitant qui rendent l'investissement public dans les pays du Sud quasi nul.

Ces turbulences liées aux crises historiques, internationales, sociopolitiques et économiques ont eu une influence politique, administrative et économique financière sur les entreprises publiques notamment la SNEL et la REGIDESO.

Sur le plan politique, on peut épingler :

- Un mode de choix des décisions et politiques irrationnelles et inéquitables, soit à une cause de leur caractère symbolique, manipulation ou discriminatoire, soit en raison de leur impréparation.

⁸⁹ OMOMBO OMANA., *Op cit*, p16.

- L'hyper politisation, le clientélisme, le népotisme et l'instabilité chronique des institutions.

- L'achat des consciences et l'instrumentalisation de la violence comme mode de gouvernement.

- Le non respect des accords conclus et des textes légaux ainsi que la violence massive de droits de l'homme, sans oublier l'impunité généralisée.

A ce niveau, il faut dire ces conséquences étaient accentuées par les rebellions que le pays a connu, période pendant laquelle cette étude est menée (1998 à 2003). Mais, actuellement, les élections ont permis la mise en place des dirigeants et des institutions démocratiques.

Sur le plan administratif, on peut parler de :

- La paupérisation du fonctionnaire caractérisée par le modique salaire ;
- La détérioration quantitative de la fonction publique, dépourvue des qualités du savoir ;
- faire et du savoir- être faute de recyclage ;
- Le gonflement des effectifs suite à l'essor d'une politique clientéliste ;

Sur le plan économique et financier, on peut noter :

- La baisse dramatique de la production ;
- Le dysfonctionnement du système bancaire ;
- La défiscalisation de l'économie, ce qui explique entre autres, la baisse inquiétante du niveau du budget de l'Etat.⁹⁰

⁹⁰ MBUMBA MONGA NGOY., « Management et culture d'entreprise congolaise portefeuille in *Alternance*, n°6, septembre 2001, pp26-30.

II.2. Nature de la crise confrontée par la Snel et la Regideso.

Il est question à ce niveau d'analyse de préciser la nature de la crise dont souffrent la Regideso et la Snel. Cette crise est à la fois de nature interne (managerielle ou technologique) et externe aux entreprises publiques mais liées (environnement politique, économique et social).

C'est à ce sujet que Pierre SALLES parle de l'environnement technologique, économique, social et politique qui influe sur l'adaptation, le changement du service public⁹¹

II.2.1. *La crise de nature externe.*

La crise de nature externe va porter sur le plan sociopolitique et sur le plan économique et financier. Elle tient compte de l'environnement externe que MUSHI MUGUMA appelle l'environnement global qui implique la dimension légale et politique, le climat économique général, les dimensions sociales et culturelles. Ces éléments affectent l'organisation de manière indirecte et souvent l'organisation élabore des stratégies pour se prémunir contre leur influence.⁹²

A. crise sociopolitique.

Depuis la chute du régime du feu Maréchal Mobutu le 17 mai 1997, alors que le peuple congolais s'attendait à une ère nouvelle de paix et de prospérité, l'espoir de celui-ci s'est envolé, à la suite de l'incapacité des mouvements d'opposition armés qui se sont succédés à respecter les objectifs qu'ils s'étaient assignés, à savoir :

⁹¹ SALLES.P., *Problèmes économiques généraux : microéconomie*, Dunod Bordas, Paris, 1984, p106.

⁹² MUSHI MUGUMA., *Les organisations, théorie, stratégies et leadership*, édition mediaspaul, Kinshasa, 2006, p94.

- L'instauration d'un ordre institutionnel stable, la construction d'un Etat uni, démocratique et prospère, en sauvegardant la souveraineté nationale, l'intégrité territoriale et l'identité citoyenne pour tous.

- La lutte contre le marasme économique, la gabegie financière, la corruption et la destruction de l'outil de production et des infrastructures collectives, ou encore la construction d'une économie intégrée par une gestion rigoureuse et responsable en partant des secteurs prioritaire en vue d'éradiquer la misère du peuple et de poser les bases du développement économique du pays.

- La fin de la paupérisation continue des populations face à un enrichissement scandaleux d'une minorité de prédateurs et pilleurs des biens publics

- La promotion du bien-être social du peuple congolais par des mesures spécifiques notamment dans les secteurs de la santé, de l'éducation et de l'emploi.⁹³

Ces crises ou conflits ont eu des répercussions tant sur le plan socio-économique que politiques : la violation massive des droits humains, la destruction du tissu économique, la résurgence des guerres tribales et une forte intériorisation du sentiment de rejet des autres peuples, la balkanisation du territoire, la forte dépendance vis-à-vis de ceux qui soutiennent les seigneurs des guerres.

La Snel et la Regideso ont évolué dans un environnement sociopolitique morose et cela a une influence néfaste et constitue même le soubassement qui influence les environnements économique financier et considérant la période retenue par cette analyse (1998 à 2003), il faut dire que la

⁹³ BOKANGA ITINDI, « Mécanisme de gestion interne de la crise congolaise (approche socio-économique et politique) » in LABAMA, *La prévention des crises et l'instauration d'une paix durable en R.D.C.*, publication de l'institut pour la démocratie et le leadership politiques, Kinshasa, 2000, pp 139-150.

crise sociopolitique s'explique par la guerre (rébellion) déclenchée depuis le mois d'août 1998 par le RCD. La ville de Kisangani dans laquelle sont installées ces entreprises publiques (Directions provinciales) était contrôlée après des affrontements militaires par ce mouvement rebelle (RCD).

La Regideso a particulièrement connu le problème de la surfacturation. En effet, beaucoup des abonnés, des chômeurs, des travailleurs non ou mal payés n'étaient plus en mesure d'honorer leurs factures. Ce non paiement des factures était sanctionné par la coupure d'eau pour les clients retardataires.

En ce qui concerne la Snel, la guerre dans la ville a accentué des coupures intempestives de l'énergie électrique, l'incapacité de renouveler les machines en mauvais état et le départ massif de ses agents à Kinshasa.⁹⁴

Pendant la guerre, quelques minutes après le début de la bataille entre l'armée Rwandaise et Ougandaise soutenue chacune par leurs alliés, l'eau et l'électricité avaient été coupés. Les installations de ces entreprises ont été touchées par des balles car les affrontements ont eu lieu dans ses environs. Les belligérants n'ont pas respecté des trêves humanitaires pour la remise d'eau et de courant électrique. Ainsi, plusieurs personnes sont mortes de balles perdues ou d'éclats d'obus alors qu'elles cherchaient à s'approvisionner en eau dans des sources ou puits installés loin de chez elles. De même, la nuit, l'obscurité augmentait l'angoisse lorsque sifflaient les obus dans le ciel.⁹⁵

La ville de Kisangani a particulièrement connu successivement trois guerres depuis qu'elle a été administrée par le RCD, après le renversement du régime de la deuxième République par l'AFDL. Il s'agit :

⁹⁴ GROUPE JUSTICE ET LIBERATION, *La guerre du Congo à Kisangani et le droit international humanitaire*, document de travail publié à Kisangani, le 12 mai 1999, p24.

⁹⁵ GROUPE JUSTICE ET LIBERATION, *La guerre des alliés à Kisangani (du 5 mai au 10 juin 2000) et le droit à la paix*. Document de travail publié à Kisangani le 05 juin 2000, p21. *Par rapport à ces faits constatés, il faut dire que ces belligérants sont allés à l'encontre de l'article 54 du protocole I additionnel aux conventions de Genève interdisant les attaques ou la mise hors d'usage des biens indispensables à la survie de la population civile tels que les installations d'eau et d'électricité.*

- la guerre de trois jours : du 15 au 17 août 1999
- la guerre d'un jour : du 5 mai 2000
- la guerre de six jours : du 5 juin 2000 au 10 juin 2000.

Toutes ces guerres ont opposé les fractions du RDC : le RCD/MNL et le RCD/Goma, appuyées par les armées nationales de leurs pays : l'Ouganda et le Rwanda.

Ces différentes guerres qu'a connues la ville de Kisangani ont entraîné des incidences suivantes:

- La perte en vies humaines

Pendant la guerre de un jour de vendredi 05 mai, il a été compté plus de 30 morts et 150 blessés parmi les civils. De obus en quantité autour de 205 sont tombés sur la ville et plus précisément aux endroits suivants : radio nationale et télévision congolaise, immeubles lengema, la société nationale d'électricité, clinique universitaire, hôpital général, hôtel trois maisons, résidence officielle du gouverneur de la province et quelques quartiers de la Tshopo et Kabondo. La guerre de trois jours, il y aurait autour de 650 morts chez les militaires et une trentaine des civils, alors que pendant la guerre de six jours, plus de 10.000 obus et des milliers de balles à l'arme légère et automatique ont été tirés dans la ville, tuant environ 1000 personnes et en blessant plus de 3000 autres.⁹⁶

- La destruction des infrastructures de la ville

Durant ces guerres, la société textile de Kisangani a été massivement soumise à l'artillerie légère et lourde du 15 au 17 août 1999. La principale unité de production à savoir le département de finissage avec son primordial accessoire la chaudière centrale, a été gravement endommagée. Après la signature du cessez-le-feu, les militaires rwandais et burundais se sont livrés,

⁹⁶ GROUPE JUSTICE ET LIBERATION, *Op cit*, p21.

du 17 au 20 août, à un pillage systématique des installations de cette société. Ce pillage a notamment touché toute la production réalisée et autres outillages de maintenance, tous les bâtiments administratifs : bureaux cassés, documentations détruites et emportées, fournitures de bureau, matériels informatiques sabotés ou emportés, la caisse centrale cassée, les espèces emportées. La valeur de la production pillée (plus de 300 ballots de tissus) est estimée à 500.000 dollars américains.

Les vitres de la banque centrale direction de la Province Orientale sont cassées et façades criblées de balles à la suite des affrontements, les archives détruites ou emportées, les espèces emportées, les matériels de bureau et appartements saccagés et les biens meubles volés. Ces pareilles destructions étaient aussi observées aux bâtiments suivants : hôtel Congo palace, hôtel wagenia, hôtel palm beach, la résidence l'archevêque Laurent MOSENGWO, sociétés Cristaleau, belect, Peugeot, bissan, procure des missions, bakam, hôtel des postes, union des banques congolaises, institut maele, résidence zambeke, immeuble kilima, mosquée de Kisangani, maison du sacré-cœur, bureau du groupe canadien de travail sur le Congo et plusieurs autres bâtiments dans la commune de la Makiso.⁹⁷ Quelques cas de viol ont été enregistrés, il s'agit par exemple d'une fille de 17 ans violée à la rive droite par deux soldats ougandais la nuit du 5 au 6 mai 1999 ; une femme qui allaitait encore son bébé, a été violée par les militaires rwandais à Mangobo ; une nommée Marthe dans la commune de la Makiso a été violée par huit militaires rebelles la nuit du 24 au 25 mai 1999, une femme attendant famille a été violée à 16 kilomètres de Kisangani.,

- la méfiance vis-à-vis des acteurs politiques considérés comme responsables de maux que connaît la population de la ville de Kisangani

⁹⁷ GROUPE JUSTICE ET LIBERATION., *Op cit*, p14.

Ces destructions et ravages causés par les guerres avaient occasionné la marche de protestation du 13 juin 2003 ou plusieurs chants et slogans anti-rwandais et ougandais avaient été entonnés. Ces chants et slogans hostiles traduisent les conditions d'insécurité liées aux guerres en pleine ville, le non paiement de salaire aux fonctionnaires de l'Etat, etc. provoquant ainsi un sentiment de haine et de xénophobie.

Il y lieu d'observer que cette hostilité à l'égard de la rébellion traduit la volonté d'intégration nationale, c'est-à-dire de s'identifier comme congolais en face d'un pouvoir d'origine étrangère. Ainsi, le RCD a donc souffert d'un déficit de soutien de la population de Kisangani.⁹⁸

Ces conséquences ont marqué négativement la REGIDESO et la SNEL : la rupture des relations avec les Directions Générales à Kinshasa et les centres d'exploitation à l'intérieur de la province, l'insécurité dans la ville, la baisse du pouvoir d'achat de la population, l'absence de pièces de rechanges pour la maintenance et la réhabilitation des installations et des engins défectueux, la rupture du stock des matières première de traitement d'eau, la démotivation des agents renforcée par le non paiement..

En plus, par rapport aux dépenses réalisées par la Regideso, il faut signaler la réquisition des fonds par le RCD conformément à la décision 0030/RCD/CUPSG/2001 portant réquisition des fonds des entreprises publiques fonctionnant dans le territoire sous contrôles du RCD et de la décision 006 portant révision de la décision 0030/RCD/CUPSG/2001 du 8 mars 2002⁹⁹.

Ainsi, par rapport à la mobilisation de recette à la Regideso, la réquisition était de 29 % pendant la période sous examen. Il est à remarquer que ce pourcentage est moins que prévus (40 % de réquisition), cela s'explique par

⁹⁸ LISSENDJA BOLIMBO, *Communication politique et légitimation du pouvoir pendant la rébellion. Expérience de rassemblement congolais pour la démocratie dans la ville de Kisangani de 1998 à 2003*. Mémoire de DES en SPA, FSSAP, UNIKIS, 2006-2007, p75.

⁹⁹ Lire l'intégralité de ces décisions en annexe.

le fait qu'il y a des années où ces entreprises publiques n'ont pas versé ; la Snel (de 1998 à 2000) et la Regideso (de 1998 à 1999).

B. CRISE ECONOMIQUE ET FINANCIER.

B.1. La société nationale d'électricité

La Snel a connu des problèmes liés à la production de l'électricité et à sa vente.

L'une de mission de la SNEL est d'alimenter la Province Orientale en courant électro-énergique. Mais, il est à remarquer que cette réalité n'a pas été observable.

Faute de moyens financiers, la Snel n'a pas été à mesure d'entretenir les centres, ni d'en créer de nouveaux. Elle a été incapable de réviser les installations de la centrale hydroélectrique de la Tshopo ainsi que ses points vitaux connexes. En outre, nous pouvons ajouter l'absence de subvention et de prise en charge de l'entreprise. A l'opposé, elle s'est vue plutôt spoliée de ses ressources financières au profit de l'effort de guerre¹⁰⁰.

B.2. La régie des eaux

Par rapport à sa mission de traiter et de distribuer l'eau propre à la population, la Regideso a connu la difficulté dans l'approvisionnement régulier des matières premières facilitant le traitement d'eau.

Etant donné que la crise économique a favorisé et renforcé la baisse du pouvoir d'achat de la population, celle-ci a été caractérisée par le retard et / ou le non paiement des facturés.

Avant la guerre (1992 à 1997), l'écart entre le montant facturé par rapport au recouvrement représente un total de 49068,62 \$.

¹⁰⁰ Nous faisons ici allusion aux décisions 0029 et 0030 du RCD en annexe.

Tandis qu'il est de 212.582,36 \$ pendant la période sous examen. Le recouvrement pendant la période d'étude représente 283.335,09 \$ et inférieur au recouvrement avant la guerre (344.658,79 \$). L'entreprise a donc réalisé un taux de recouvrement de 67,07 % en 1997 sur les abonnés.

A l'entrée du RCD (1998), le taux d'e recouvrement étant de 64,25 %, ce qui représente une baisse de 2,82 %.¹⁰¹ Les facteurs explicatifs sont le non paiement de facture par les abonnés insolvables mais aussi le manque de financement qui ne lui permet pas de revitaliser ses ressources matérielles et humaines.

II.2.2. *La crise de nature interne.*

La crise générale influe sur l'environnement socioéconomique et pénalise de la même manière, l'entreprise privée et l'entreprise publique qui, ne pourront se transformer favorablement qu'en développant leurs forces internes.

La crise de nature interne porte sur le plan de l'environnement technologique et manageriel. C'est justement ce que GOULD, JD et al qualifie de l'environnement propre, il s'agit de l'environnement interne, situé au sein même des limites de l'organisation. Il dérive notamment de la dynamique des composantes organisationnelles telles que le personnel employé en ce moment là, la technologie de production, la structure organisationnelle, l'aménagement des lieux de travail et surtout la culture organisationnelle ambiante.¹⁰² La Snel et la Regideso ont connu tant des difficultés liées à la gestion technologique et managerielle.

A. La société nationale d'électricité

La Société Nationale d'Electricité a connu du problème tant sur le plan de la production de l'énergie électrique qu'à sa distribution.

¹⁰¹ Lire le tableau n°6 sur l'évolution de montant de facturation et de recouvrement à la REGIDESO

¹⁰² GOULD, JD.et al cités par MUSHI MUGUMO., *Op cit*, p95.

Pour la fourniture ou production du courant électrique, il faut dire qu'il se pose le problème de manque de pièces de rechange entraînant naturellement la défectuosité de l'alternateur et de la vétusté de matériels mécaniques.

La centrale hydroélectrique de la Tshopo, équipée de trois groupes, elle devrait produit un maximum de 18.800 mégawatts à raison de 6.150 mégawatts pour le premier groupe, 6.150, pour le deuxième et 6.500, pour le troisième.

Néanmoins, la réalité est actuellement tout à fait autre depuis que les deux premiers groupes de 6.150 mégawatts chacun, mis en service depuis 1955, sont tombés en panne.

Malgré la situation précaire de l'outil de production, à savoir, une machine en service sur trois installées à la centrale Tshopo à Kisangani, le nombre d'heures de fonctionnement de centrale a été prévu à 4.320 heures. Pendant la période de contrôle, le fonctionnement de centrale a atteint 4.263 heures : soit 98,6 % de tous de réalisation. Ce résultat s'explique par les faits que les impératifs de maintenance préventive de l'unique groupe en service sur trois installés à la centrale Tshopo à Kisangani dans la direction de la Province Orientale nécessitent plus ou moins trois heures d'arrêt par mois pour besoin d'entretien.¹⁰³

B. La Régie de distribution d'eau

La Regideso se doit de distribuer ou de fournir l'eau potable à ses abonnés 24 heures sur 24 et cela sans interruption. Etant une entreprise à caractère industriel, elle à besoin, pour son rendement, de source d'énergie moderne. C'est malheureusement au problème d'énergie électrique que la REGIDESO est principalement butée.

¹⁰³ Entretien avec le responsable de service technique et de maintenance en date de 14 juin 2007.

En effet, la SNEL qui, produit et détient le monopole d'exploitation dans le domaine de l'énergie électrique connaît également des problèmes sérieux de fourniture en quantité suffisante en faveur des entreprises locales (REGIDESO, BRALIMA et SOTEXKI).

Pour la distribution, la REGIDESO connaît des problèmes de motopompes qui ne sont plus toutes en état de fonctionner. Ainsi, la pression n'est plus suffisamment forte pour pousser l'eau à de longues distances et à de très hauts niveaux d'altitude.

Les fuites d'eau au réseau jouent également un rôle néfaste sur la pression.

A l'instar de la SNEL, la REGIDESO connaît le problème de la maintenance, l'absence de pièces de rechange entraînant ainsi l'immobilisation prolongée des machines. Le manque d'étanchéité des vannes de purge des décanteurs de l'usine, baisse de rendement de l'usine, augmentation de consommation en produits chimiques (sulfate d'alumine), consommation élevée d'énergie électrique.

De 1999 à 2001, à la suite de la réduction du nombre d'heures de fonctionnement usine, la production et la livraison en ont subi les conséquences. Cette mesure a été prise à cause de l'insuffisance des fournitures d'énergie électrique par la SNEL et la réduction sensible de la période de couverture en produits chimiques.

Cependant, le nombre d'heures de fonctionnement de l'usine sera relevé de 11 à 15 heures par jour de juin en août 2000 pour répondre à la demande du C.I.C.R. qui avait fourni les produits chimiques après la guerre de 6 jours au mois de juin 2000 pour permettre aux autorités de faire la propreté de la ville de Kisangani après ces affrontements.

Il a été question dans ce chapitre de dégager la nature de la crise confrontée par la Snel et Regideso (directions de Kisangani). Cette crise est à la

fois interne (technologique) que externe (sociopolitique et économique) et a une influence néfaste en ce qui concerne la survie de ces entreprises publiques.

Face, à ces problèmes, ces entreprises ont mis en places des stratégies de survie pour ne pas disparaître face à ces environnements internes et externes morose.

Ainsi, l'étude des stratégies d'ajustement utilisées par la Snel et la Regideso fera l'objet de chapitre suivant.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE TROIS : APPLICATION DES STRATEGIES D'AJUSTEMENT UTILISEES PAR LA REGIDESO ET LA SNEL.

Ce chapitre va plancher sur la mise en œuvre des stratégies d'adaptation (flexibilité d'ajustement) par la SNEL et la REGIDESO pour survivre à l'environnement de crise à la fois interne (technologique et managériale) et externe (sociopolitique et économique financière) que le pays a connu.

III.1. Les stratégies d'ajustement utilisées par la REGIDESO.

Dans cette première section, nous allons relever les différentes stratégies que la Regideso (ou le pouvoir public dont elle est l'émanation) a mis en œuvre pour surmonter les turbulences environnementales internes et externes.

III.1.1. Environnement interne.

Sur ce plan, nous dégageons les différentes stratégies que la Regideso a mises en place au niveau de la maintenance des ouvrages de production et de distribution.

Sur ce point très sensibles, à la Regideso, le service de maintenance préventive est remplacé purement et simplement par le service de maintenance de catastrophe (ponctuelle, circonstancielle). Ce dernier coûte beaucoup plus cher que le premier, mais l'entreprise n'a pas d'autres choix pour la réparation de ses machines ; c'est pourquoi, le grand grillage d'un moteur de l'eau brute a été rembobiné à la SOTEXKI malgré le coût que cela a représenté.

Sur le plan de l'aménagement de l'effectif de personnel de production, la REGIDESO a porté le nombre des agents oeuvrant dans les équipes tournantes à quatre et le répartir de la manière suivante :

- Un agent opérateur dispatching
- Un agent pour la chaîne de traitement

- Un agent pour le poste n°3 (salle de préparation et dosage des produits chimiques)
- Un agent pour la station de pompage d'eau brute.

Elle a rétabli au niveau des équipes tournantes la fonction de chef des production pour une coordination efficace des tâches à accomplir ¹⁰⁴

La Regideso a également porté le nombre des mécaniciens d'usine à 6 unités (au lieu de 2 précédemment).

Elle a procédé à la réduction des heures de fonctionnement de l'usine. En effet, au lieu d'un fonctionnement de 24 par jours soit 8760 heures par an, le constat est qu'elle a réduit le fonctionnement à 4286 heures en 2001 et 3760 heures en 2002, respectivement à raison de 12 heures et de 10 heures et parfois mêmes jusqu'à 8 heures par jour.

Cette situation n'a pas provoqué l'augmentation de la production. Durant la période sous examen (de 1998 à 2003), la Regideso a produit 33667916 m³ alors qu'à la période précédente (1992 à 1997) cette production était de 62.009 m².

Voici pour cela, le tableau suivant qui présente l'évolution de la production à la Regideso de 1992 à 2003.

¹⁰⁴ Lire en annexe les procès verbaux de constat de contrôle de caisse, et le rapport de mission d'inspection et d'audit interne effectuée à la REGIDESO Kisangani par les contrôleurs chargés d'une mission initiée par la coordination en date du 30 mars au 20 avril 2001.

Tableau n° 1 : Evolution de la production en m3

I. Avant guerre	Production en m3	Pourcentage
1992	11.419.200	18,41
1993	11.458.200	18,47
1994	11.497.200	18,54
1995	11.477.700	18,50
1996	7.186.906	11,58
1997	9.060.734	14,61
TOTAL	62.009.940	100
X	10.349.990	
SD	3,64	
CV	0,21	
II. Depuis guerre		
1998	6.313.743	18,75
1999	5.349.323	15,88
2000	5.612.591	16,67
2001	5.875.859	17,45
2002	5.348.325	15,88
2003	5.168.075	15,35
TOTAL	33.667.916	100
X	5.611.319,33	
SD	1,14	
CV	0,06	

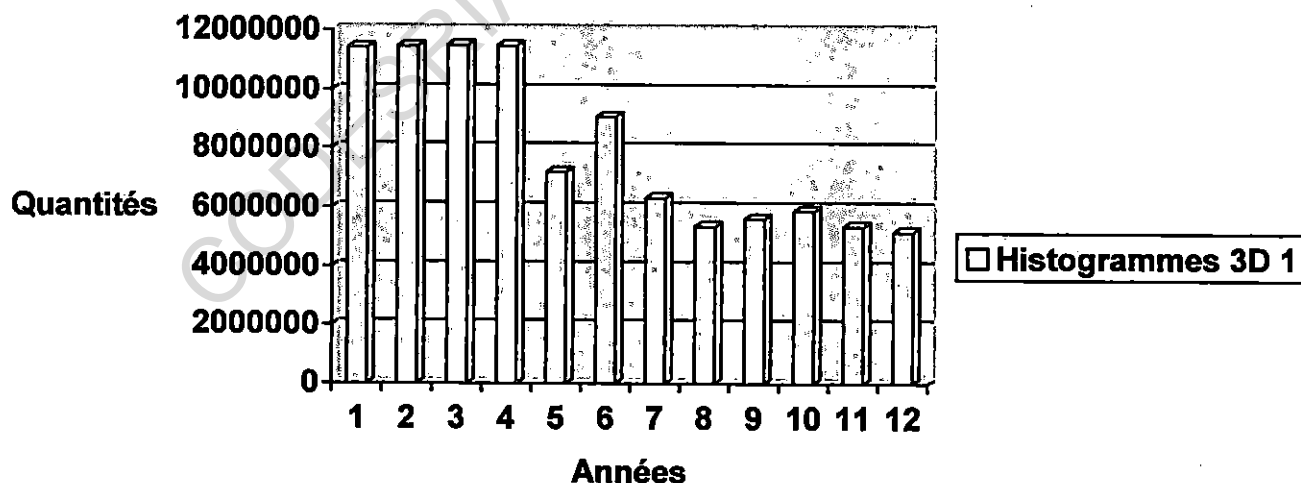
Source : REGIDESO, Service commercial, Rapports annuels, exercices 1992 à 2003.

Légende : m3= mètre cube X= moyenne SD= Ecart-type CV= coefficient de variation.

Il ressort de ce tableau les constatations suivantes : Durant la période avant guerre (de 1992 à 1997), la production est passée de 11.419.200m³ soit 18,41%, 11.458.200 m³ soit 18,47%, 11.497.200m³ soit 18,54%, 11.477.700 m³ soit 18,50%, 7.186.906 m³ soit 11,58% et 9.060.734m³ soit 14,61% respectivement pour les années 1992, 1993, 1994, 1995, 1996 et 1997. Le total est de 62.009.840m³ soit une moyenne de 10.349.990m³.

En ce qui concerne la période depuis guerre (1998 à 2003), la production de 6.313.743m³ soit 18,75%, 5.349.323m³ soit 15,88%, 5.612.591m³ soit 16,67%, 5.875.859m³ soit 17,45%, 5.348.325m³ soit 15,88% et 5.168.075m³ soit 15,35% respectivement pour les années 1998, 1999, 2000, 2001, 2002 et 2003. Le total est de 33.667.916m³ soit 5.611.319,3 m³ en moyenne.

Les coefficients de variation représentent respectivement 0,21 et 0,06 pour les périodes d'avant et pendant la rébellion du R.C.D. Ces chiffres étant inférieurs à 0,30, donc il n'existe pas des disparités dans les données.



Graphique n°1 : Présentation de la courbe de production de 1992 à 2003

Légende : 1=1992, 2=1993, 3=1994, 4=1995, 5=1996, 6=1997, 7=1998, 8=1999, 9=2000, 10=2001, 11=2002 et 12=2003.

Il ressort de cette courbe que la production de 1992 à 1994 était ascendante de 1992 à 1995 pour chuter brutalement en 1996. Elle remonte légèrement en 1997 avant de rechuter sensiblement aux années restantes.

Les facteurs explicatifs sont l'absence des pièces de rechange et d'entretien programmé et exécuté entraînant des pannes au niveau de l'usine (production) et de réseau (distribution).

Pour ce qui est des pannes au niveau de la REGIDESO, nous retrouvons les pannes au niveau de l'usine (liées à la production) ainsi qu'au niveau de réseau (pannes liées à la distribution).

Pour surmonter la difficulté liée à la fourniture permanente de l'énergie pour son fonctionnement, la SNEL met en marche un groupe électrogène afin de permettre à la REGIDESO de livrer l'eau à la population pendant 8 heures sur 24, soit de 5 heures à 13 heures. Cette situation a été rendue possible grâce à l'appui de la MONUC et de la FEC, en mettant le carburant à la disposition de la SNEL¹⁰⁵.

Pour permettre une bonne alimentation des réseaux qui alimentent la ville de Kisangani, le CICR a réparé 4 moto pompes non fonctionnels pour renforcer les deux restant en marche. Cet organisme a également facilité le transport des produits chimiques.

A. Pannes au niveau de l'usine (production)

Voici l'évolution de la panne au niveau de l'usine :

¹⁰⁵ Informations recueillies par nous même lors de l'entretien avec le responsable de service technique de la REGIDESO en date de 26 mai 2007.

Tableau n°2 : Evolution de pannes au niveau de l'usine de 1992 à 2003.

I. Avant guerre	Nombre de pannes	Pourcentage
1992	4	15,38
1993	1	3,84
1994	3	11,53
1995	6	23
1996	7	26,92
1997	5	19,23
TOTAL	26	100
X	4,33	
II. Depuis guerre		
1998	13	17,56
1999	11	14,86
2000	8	10,81
2001	9	12,16
2002	16	21,62
2003	17	22,97
TOTAL	74	100
X	12,33	

Source : Division technique, Rapport annuel, exercices 1992 à 2003.

Légende : - X= moyenne.

Ce tableau nous montre que les pannes à la REGIDESO avant la guerre du RCD ont été de l'ordre de 26. Elles ont augmenté sensiblement pendant la période de guerre soit 74. Ainsi une augmentation de 48 pannes pendant la crise.

B. Pannes au niveau de réseau de distribution

Tableau n°3 : Evolution de pannes au niveau de distribution de 1992 à 2003

Exercices	P	A	N	N	E	S
I. Avant guerre	FUITES D'EAUX	MANQUE D'EAUX		FRAUDES D'EAUX		
1992	2.767	588		-		
1993	6.231	250		-		
1994	-	-		-		
1995	7.439	411		1.143		
1996	-	-		-		
1997	4.157	1.195		2.506		
TOTAL	20.594	2.474		3.649		
X	3.432	412		608		
II. Depuis guerre						
1998	4.513	2.140		3.797		
1999	3.252	2.116		2.022		
2000	3.253	629		-		
2001	3.652	551		1.547		
2002	3.507	593		1.233		
2003	4.388	1.117		1.774		
TOTAL	22.515	7.146		10.373		
X	3.753	1.191		1.729		

Source : *Division technique, Rapport annuel, exercices 1992 à 2003.*

Légende : X= moyenne

Globalement il est à noter que les fuites d'eaux, les manques d'eaux et les fraudes d'eaux ont sensiblement augmenté durant la période de guerre du RCD par rapport à la période avant guerre dans l'ordre respectif de 22.515(fuites), 7.146(manque) et 10.373(fraudes) contre 20.594(fuites), 2.474(manque) et 3.649fraudes).

En appliquant ces différentes stratégies et en le confrontant aux flexibilités soulevées par Igor ANSOFF, nous disons que la Regideso a recherché son adaptation à travers les flexibilités opérationnelle, sociétale et fonctionnelle.

Au niveau de la flexibilité fonctionnelle, la Regideso envoyait les agents sur le terrain afin de suivre le mouvement de recouvrement en dehors de leurs attributions originelles.

A travers la flexibilité sociétale, il faut dire que la Regideso a entretenu de bonnes relations avec la MONUC, la SNEL, la SOTEXKI et le CICR qui a facilité la réparation des motopompes en panne, l'approvisionnement des matières premières, l'utilisation de groupe électrogène en cas d'arrêt de la centrale hydroélectrique et de la réparation au niveau local des machines en panne.

Pour la flexibilité opérationnelle, l'entreprise a pu adapter le volume des activités de son usine de traitement d'eau.

III.1.2. Environnement externe.

Sur le plan externe, il est question de dégager des stratégies sociopolitique et économique qui ont permis à la RGIDESO de se maintenir pendant la période sous examen (de 1998 à 2003). Mais, il faut déjà préciser que les crises liées à l'environnement interne et externe sont liées et interdépendantes, si nous les séparons ici, c'est pour des raisons d'analyse et pédagogiques enfin de ressortir les spécificités de chacune. En effet, l'environnement interne insiste sur la gestion des machines, techniques pour arriver à fournir sans arrêt l'eau alors que l'environnement externe met l'emphase sur la relation entre l'entreprise et les consommateurs afin d'une fourniture régulière et la survie de l'entreprise.

La crise sociopolitique et économique que connaît pays a sensiblement affecté négativement le pouvoir d'achat de la population congolaise en générale et de celle de Kisangani en particulier. Ainsi, incapable d'honorer les factures, nombreux ont purement et simplement vu leur fourniture en eau, coupée par la

Regideso. Ce phénomène a occasionné la diminution d'effectif des anciens clients ou des abonnés de cette entreprise.

Contrairement à notre constat sur le terrain qui montre une augmentation des clients par rapport à la période précédente. La raison explicative de ce phénomène est la création des nouveaux quartiers dans les banlieues de Kisangani favorisée par l'exode rurale.

Ainsi, voici comment les abonnés de la Regideso ont évolué durant la période d'étude par rapport à la période précédente (1992 à 2003) :

Tableau n°4 : Evolution des abonnés (clients)

I. Avant guerre	Effectif réel	Pourcentage
1992	17.713	16,59
1993	17.659	16,54
1994	17.768	16,64
1995	17.550	16,44
1996	17.986	16,85
1997	18.061	16,92
TOTAL	106.737	100
X	17 789,5	
SD	0,22	
CV	0,01	
II. Depuis guerre	Effectif réel	Pourcentage
1998	18.494	16,47
1999	18.715	16,67
2000	18.860	16,81
2001	18.653	16,61
2002	18.726	16,68
2003	18.801	18,74
TOTAL	112.249	100
X	18.708,16	
SD	0,1	
CV	0	

Source : REGIDESO, service de la clientèle, Rapports annuels, exercices 1992-2000.

Légende : X= Moyenne

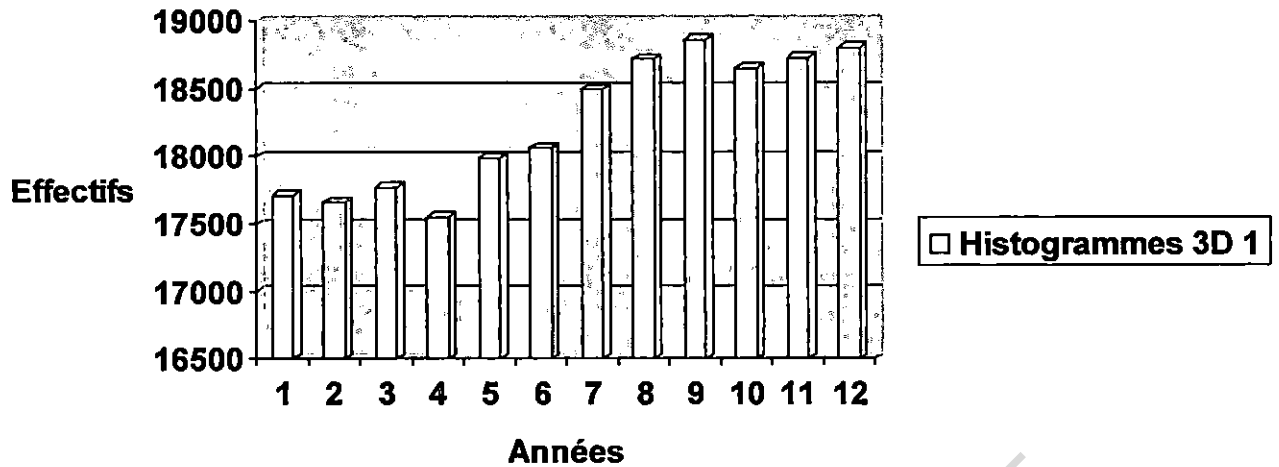
SD= Ecart-type

CV= Coefficient de variation

Il ressort de ce tableau les constants suivants : Durant la période avant guerre (de 1992 à 1997), les abonnés sont passés de 17.713 soit 16,54%, 17.659 soit 16,54%, 17.768 soit 16,92% respectivement pour les années 1992, 1993, 1994, 1995, 1996 et 1997. Cette période représente au total 106.737 soit une moyenne de 17.789,5.

Pour ce qui est de la période de crise de guerre (de 1998 à 2003), l'effectif des clients est passé de 18.494 soit 16,47%, 18.715 soit 16,67%, 18.860 soit 16,81%, 18.653 soit 16,61%, 18.726 soit 16,68% et 18.801 soit 16,74% respectivement pour les années 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003. le total est de 112.249 soit une moyenne de 18.708,16 globalement nous remarquons que l'effectif de clients pendant la guerre (de 1998 à 2003) est supérieur ou a augmenté par rapport à la période d'avant la guerre du RCD (de 1992 à 1997).

Le coefficient de variation représente 0,01, il n'existe pas des disparités pour la période allant de 1998 à 2003. Il est de 0 soit absence des disparités dans la série examinée pour la période d'étude.



Graphique n° 2 : Présentation de la courbe des abonnés de la REGIDESO

Légende : 1=1992, 2=1993, 3=1994, 4=1995, 5=1996, 6=1997, 7=1998,
8=1999, 9=2000, 10=2001, 11=2002 et 12=2003.

La courbe d'avant guerre du RCD est globalement décroissante par rapport à celle de la période de guerre de 1998 à 2003. Contrairement à ce qu'on peut penser, c'est pendant la période de guerre du RCD qu'on observe l'augmentation sensible des abonnés, mais cela n'a pas affecté l'augmentation de vente (recette) à cause des difficultés que la REGIDESO a connu pour recouvrer ses recettes.

Cette crise a poussé la Regideso a mettre en place les stratégies suivantes : la hausse de prix ou de tarif, la conversion de facture en dollar américain, la diminution de ses agents et le pouvoir en place a procédé à la création d'une nouvelle tutelle étant donné que la Regideso ne pouvait plus être en contact avec la direction centrale de Kinshasa ainsi qu'à ses centres se trouvant sous les territoires contrôlés par d'autres mouvements politico-militaires.

- La hausse de tarif de consommation d'eau par mètre cube consommé est partie de 1999

- La facture de consommation d'eau était fixée en dollar américain au lieu de Franc Congolais lorsqu'à l'issue de 8 premiers jours de la réception, le client n'a pas honoré.
- Les équipes de journaliers recouvreurs descendaient sur le terrain en vue soit de percevoir l'argent soit de ramener le compteur.

Toutes ces stratégies ont eu comme objectifs de favoriser la commercialisation le produit durant la période de crise. Néanmoins, il a été constaté plutôt une diminution très sensible de la vente d'eau par rapport à la période précédente (de 1992 à 1997).

Voici comment la Regideso a commercialisé l'eau de 1992 à 2003.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Tableau n°5 : Evolution de vente à la REGIDESO de 1992 à 2003.

I. Avant guerre	Vente en m3	Vente en dollar américain	Pourcentage
1992	4.745.703	8.081.896,06	16,72
1993	4.965.867	6.786.287,98	14,04
1994	5.595.731	9.377.504,15	19,41
1995	6.115.185	8.324.615,85	17,23
1996	5.855.458	9.756.923,08	20,19
1997	5.985.321,5	5.982.546,91	12,38
TOTAL	33.263.265,5	48.309.774,04	100
X	5.543.877,58	8.051.629	
SD	2,77		
CV	0,16		
II. Depuis guerre			
1998	4.983.950	2.208.170,75	15,21
1999	3.688.393	2.155.930	14,85
2000	3.598.357	2.260.411,5	15,57
2001	3.836.012	2.364.893	16,29
2002	3.690.852	2.668.708,48	18,38
2003	3.932.199	2.854.103,48	19,66
TOTAL	23.729.763	14.512.217,21	100
X	3.954.960,5	2.418.702,86	
SD	1,76		
CV	0,10		

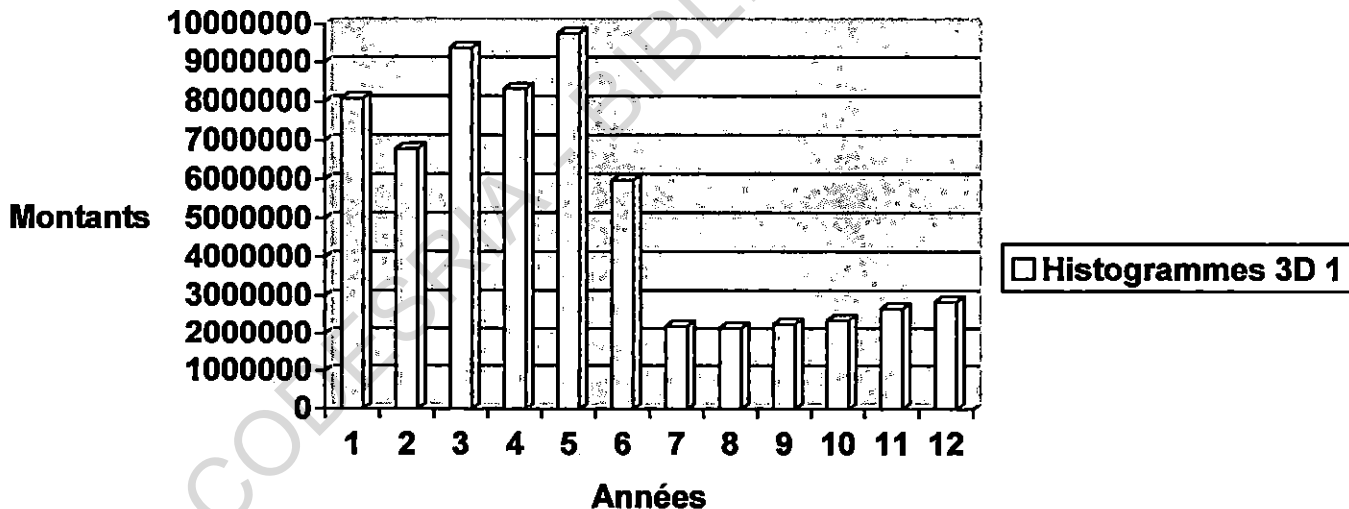
Source : REGIDESO, Service commercial, Rapports annuels, exercices 1992 à 2003.

Légende : m3= mètre cube X= moyenne SD=Ecart-type CV=coefficient de variation.

Il ressort de ce tableau les constatations suivantes : la vente est passée de 8.081.896,06 soit 16,72%, 6.786.287,96 soit 14,04%, 9.377.504,15 soit 19,41%, 8.324.615,85 soit 17,23%, 9.756.923,08 soit 20,19% et 5.982.546,91 soit 12,38% respectivement pour les années 1992, 1993, 1994, 1995 1996 et 1997.

En ce qui concerne les années 1998 à 2003, la REGIDESO a commercialisé 2.208.170,75 soit 15,21%, 2.155.930 soit 14,85%, 2.260.411,5 soit 15,57%, 2.364.893 soit 16,29%, 2.668.708,48 soit 18,38%, 2.854.103,48 soit 19,66% respectivement pour 1998, 1999, 2000, 2001, 2002 et 2003.

Les coefficients de variation représentent 0,16 et 0,10 respectivement avant et durant la guerre du R.C.D, ce qui montre l'absence des disparités dans la série examinée.



Graphique n° 3 : Présentation de la courbe de vente de 1992 à 2003

Légende : 1=1992, 2=1993, 3=1994, 4=1995, 5=1996, 6=1997, 7=1998,
8=1999, 9=2000, 10=2001, 11=2002 et 12=2003.

Globalement, la courbe de la période d'avant guerre est ascendante alors que la courbe de la période de la période de guerre est descendante. Cette

décroissance de la vente s'explique par la crise liée au pouvoir d'achat de la population entraînée par les effets de la guerre.

Il est donc vrai que la vente de la REGIDESO a évolué dans le sens de régression. C'est pourquoi pour se maintenir à la crise, la REGIDESO a mis en place diverses stratégies pour accroître sa vente. Ainsi, on peut indiquer :

- le contact permanent et recouvrement par contact ;
- la coupure de dissuasion ;
- la convention de paiement ;
- l'actualisation des factures ;

1. Le recouvrement par contact

Le contact permanent est une des stratégies appliquées par la REGIDESO pour mobiliser ses recettes. Il consiste à des visites journalières quotidiennes effectuées par les agents auprès des abonnés considérés comme les redevables de service.

Il est connu que les ressources financières de la REGIDESO proviennent essentiellement des recettes résultant de vente d'eau potable. Cette recette permette à l'entreprise de faire face au coût de production et à sa maintenance.

Cette technique lui permet d'être au courant de la situation des abonnés et de la façon dont ils apprécient le service qui leur sont assurés ou fournis. Bien plus, elle permet à l'entreprise de recouvrer à domicile des acomptes sur les factures de consommation d'eau auprès des abonnés. Ces agents et journaliers sont constitués en équipe de recouvreurs dont la tâche consiste à descendre sur le terrain pour fréquenter ses abonnés constitués des actifs et des inactifs.¹⁰⁶

Pour maximiser les recettes, la REGIDESO procède au « recouvrement porte à porte » à la fin de chaque mois. Cette opération n'est pas certes facile

¹⁰⁶ Les abonnés actifs sont ceux qui ont leurs robinets ouverts tandis que les inactifs sont ceux qui ne bénéficient plus de service de la REGIDESO, c'est-à-dire ceux dont les points de ventes sont coupés par l'entreprise suite au non paiement des factures.

dans la mesure où les agents recouvreurs sont souvent menacés par les clients et certains agents recouvreurs arrivent à détourner les recettes perçues.

Ainsi, au cours d'une visite guidée organisée par à la direction provinciale de la REGIDESO, le Gouverneur de la Province Orientale a rassuré son personnel et ses cadres de la sécurisation de l'usine de traitement d'eau potable. Cette visite coïncidait avec la célébration du 60^{ème} anniversaire de cette entreprise publique. Le Gouverneur a exhorté les responsables de la REGIDESO à mener un marketing de choc aux fins d'accroître le taux de recouvrement de ses factures estimé à 18% sur l'ensemble de la Province orientale.

2. La coupure de dissuasion

La coupure de dissuasion est une technique à laquelle la REGIDESO/Kisangani fait recours pour recouvrer ses recettes. C'est donc une mesure de contrainte utilisée à cette période de crise, car l'entreprise s'est rendue compte que les abonnés payaient de mois en mois leur facture quant on leur laissait la liberté d'agir.

Ainsi, un abonné en retard de paiement d'un mois des factures par exemples peut être sanctionné. La sanction consiste à lui couper de l'eau. Mais déjà avant d'arriver à cette étape, la REGIDESO envoie à chaque abonné concerné par la mesure un avis de coupure dans quarante huit heures. Lorsque le délai est expiré, l'entreprise dépêche des équipes dans le quartier pour procéder à la coupure de point de vente d'eau. De 1998 à 2003, la Regideso a effectué 41.470 coupures de dissuasion.

C'est pourquoi cette opération fait peur aux autres abonnés qui cherchent à honorer leurs factures à temps, car en cas de coupure, le recouvreur exige le paiement d'une amende équivalent à 2,5 dollars américains ajouté à cela la caution variable suivant chaque catégorie d'abonnés.

Avec cette stratégie, il se dégage que la coupure de dissuasion à laquelle recours la REGIDESO lui a permis de maintenir sa clientèle. Toute fois,

il persiste un constat selon lequel une fois que la coupure intervient, il est difficile de voir l'abonné frappé par la mesure venir ouvrir de nouveau son robinet.

La plupart cherche d'autres solutions c'est-à-dire l'abonné frappé par la coupure s'entend au voisin en règle avec la REGIDESO pour puiser de l'eau et honorer à deux et parfois même à trois ou quatre les factures mensuelles.

Cela ajoute encore une autre difficulté à l'entreprise.

3. la Convention de paiement

A la Regideso, l'eau est vendue aux abonnés à crédit dans la mesure où les factures sont émises après que ces derniers aient consommés de l'eau.

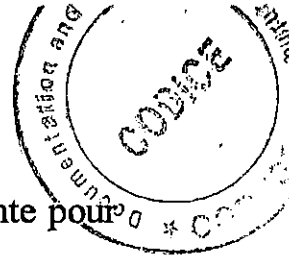
En principe, le paiement s'effectue dans le huit jours qui suivent la livraison de facture. Dépassé ce délai et après expiration de l'avis de rappel puis de l'avis de coupure, l'entreprise se réserve le droit de couper l'eau à l'abonné.

Pour qu'il ne soit pas privé d'eau, ce dernier est arrivé à négocier avec l'entreprise pour lui accorder la possibilité de payer ses factures par tranche. Alors, il signe une convention avec l'entreprise.

En effet, cette convention constitue une promesse faite par l'abonné à l'entreprise pour liquider sa dette graduellement.

Ainsi, il faut dire que la convention de paiement est une stratégie importante utilisée par la REGIDESO pendant la période de crise pour lui permettre de récupérer les abonnés inactifs et donc cela permet d'augmenter les recettes de l'entreprise. Durant la période sous examen, la Regideso a passé la convention avec 97.874 abonnés pour le payement de facture par tranche.

Nonobstant cette convention, la REGIDESO se préoccupe de faire voir à la population de bien fondé de paiement des factures, sans cela l'entreprise cour le risque de tomber en faillite et population peut par conséquent être desservi totalement en eau potable. C'est dans ce cadre que MOKILI



BITILASI¹⁰⁷ a soutenu que la facturation reste la phase la plus importante pour la vie de l'entreprise, car c'est à partir d'elle que proviennent les chiffres d'affaire de l'entreprise. Les points de vente actifs ou en service ont 82.492 soit 74,04% et les points de vente inactifs ont 28.922 soit 25,95%. Il faut noter que ces derniers sont à récupérer par l'entreprise pour renforcer la recette.

4. L'actualisation des factures.

La politique d'actualisation des factures est une stratégie conçue par la REGIDESO pour lui permettre de récupérer son pouvoir d'achat. Ceci constitue une pratique économique qui consiste à la capacité de la monnaie de donner à son détenteur la possibilité de s'acquérir une plus grande variété des biens et de services.

La situation économique instable de la République Démocratique du Congo caractérisée par la dépréciation imprévue du Franc congolais, la REGIDESO, a résolu d'adapter ses factures au taux de change en dollar américain sur le marché au fixing de la Banque centrale locale. Mais aussi et surtout que les matières premières sont achetées à l'étranger moyennant le dollar.

Le principe de cette stratégie est le suivant : une fois que la facture est émise, l'abonné dispose de huit jours pour être en règle avec la REGIDESO. Dépassé ce délai, cette facture sera actualisée et payée au taux du jour.

Ainsi, voici comment le montant de facturation et de recouvrement a évolué à la Regideso :

¹⁰⁷ MOKILI BITILASI, *Economie monétaire*, cours inédit, G3ISC Kisangani, 1997-1998.

Tableau n°6 : Evolution de montant de facturation et de recouvrement à la REGIDESO

I. Avant guerre.	Montant facturé en\$	Montant recouvré en \$	Ecart
1992	58.334,31	63.333,83	
1993	63.192,22	59.406,70	
1994	53.476,36	67.260,97	
1995	72.908,54	51.552,43	
1996	34.044,56	20.135,34	
1997	111.771,79	82.969,52	
TOTAL	393.727,41	344.658,79	49.068,62
X	65.621,23	57.443,13	8.178,10
II. Depuis guerre			
1998	85.230,89	55.612,74	
1999	76.180,18	52.114,26	
2000	76.034,45	43.422,08	
2001	79.654,51	40.728,10	
2002	88.857,43	35.224,51	
2003	89.959,99	55.733,40	
TOTAL	495.917,45	283.335,09	212.582,36
X	82.652,90	47.222,51	35.430,39

Source : Service de contrôle des recettes ; Rapports annuels, exercices 1992 à 2003.

Légende ; \$: dollar américain

Avant la guerre, l'écart entre le montant facturé par rapport au recouvrement représente un total de 49.068,62\$ tandis qu'il est de 212.582,36\$ pendant la guerre. Le recouvrement avant la guerre (282.335,09\$) est inférieur au recouvrement pendant la guerre (344.658,79\$). Les facteurs explicatifs sont que les fonctionnaires de l'Etat honorent difficilement les factures suite à l'impayement ; les abonnés ont une mauvaise habitude de ne pas payer que les acomptes.

Tableau n° 7 : Evolution de point de vente

Exercices	P . V	P.V.S	P.V.I.R
1998	18.494	14.725	3.769
1999	18.345	16.510	1.835
2000	18.436	12.088	6.348
2001	18.598	12.418	6.180
2002	18.726	13.167	5.559
2003	18.816	13.585	5.231
TOTAL	111.415	82.493	28.922
X	18.569,16	13.748,83	4.820,33
%	100	74,05	25,95

Source : Service commercial, Rapports annuels, exercices 1998-2003.
Légende : - P.V= Point de vente

- P.V.S= Point de vente en service ou actif

- P.V.I.R= Point de vente inactif à récupérer

Il se dégage de ce tableau les constats suivants : les points de vente représentent au total le nombre de 111.415. Ainsi, les points de vente actifs ou en service ont 82.492 soit 74,04% et les points de vente inactifs ont 28.922 soit 25,95%. Il faut noter que ces derniers sont à récupérer par l'entreprise pour renforcer la recette.

Par rapport à la diminution de nombre de travailleurs de la Regideso, nous disons d'abord que cette diminution s'explique par le décès et de retraites.

En dépit de cela et de la politique de la lutte contre l'assainissement de ses agents, on peut noter le cas de licenciement enregistrés :

3 en 2000, 7 en 2002 et 10 en 2003. Ces licenciements s'expliquent aux fautes lourdes et de désertion¹⁰⁸.

Voici comment les agents de la Regideso ont évolué avant et pendant la période sous examen.

Tableau n°8: Evolution du personnel de la Regideso

I. Avant guerre	Effectif	Pourcentage
1992	232	18,13
1993	218	17,04
1994	202	15,79
1995	209	16,34
1996	211	16,49
1997	207	16,18
TOTAL	1.279	100
X	213,33	
SD	0,74	
CV	0,04	
II. Depuis guerre		
1998	196	16,52
1999	196	16,52
2000	207	17,45
2001	207	17,45
2002	206	17,36
2003	174	14,67
TOTAL	1.186	100
X	197,66	
SD	0,97	
CV	0,06	

Source : Service du personnel, Rapports annuels, exercice 1992-2003.

¹⁰⁸ Ces réductions liées au licenciement ne sont pas visibles sur les chiffres de personnel par an étant donné que les documents officiels nous fournis gardent toujours les effectifs datent.

Légende :

X : Moyenne

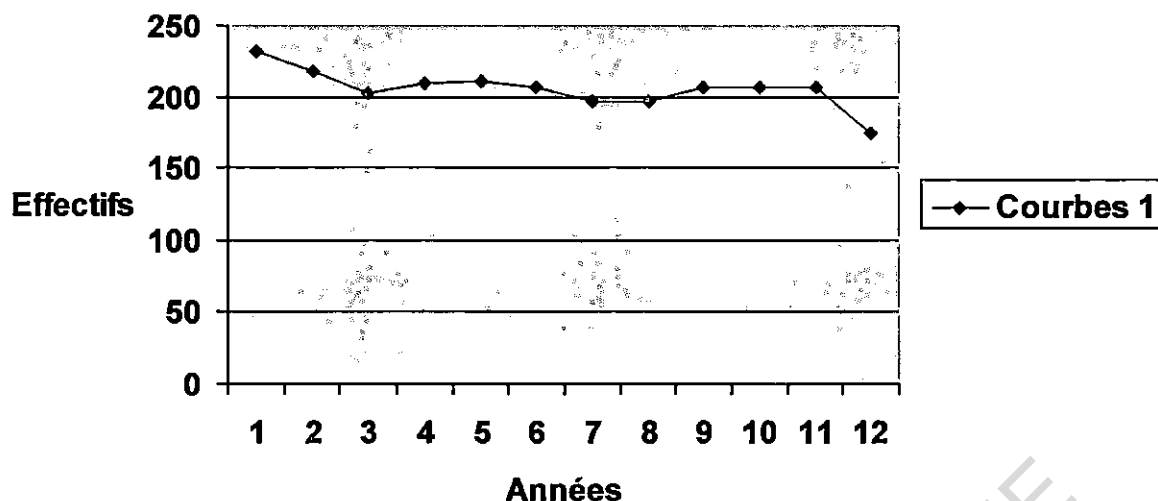
SD : Ecart type

CV : coefficient de variation

Il découle ce tableau les constatations ci-après : Durant la période avant guerre (de 1992 à 1997), l'effectif du personnel est passé de 232 soit 18,13%, 218 soit 17,04%, 202 soit 15,79%, 209 soit 16,34%, 211 soit 16,49% et 207 soit 16,18% respectivement pour les années 1992, 1993, 1994, 1995, 1996 et 1997.

Cette période représente un total de 1279 personnes soit une moyenne arithmétique de 213, 33 personnes.

En ce qui concerne la période de guerre (de 1998 à 2003), l'effectif du personnel est passé de 196 soit 16,52%, 196 soit 16,52%, 207 soit 17,45%, 207 soit 17,45%, 206 soit 17,36% et 174 soit 14,67% respectivement pour les années 1998, 1999, 2000, 2001, 2002 et 2003. Le total a donné 1186 soit une moyenne de 197,66 personnes globalement l'effectif du personnel avant guerre est supérieur de l'effectif pendant la guerre. Le coefficient de variation représente 0,04 soit inférieur à 0,30, donc il n'existe pas des disparités dans la série examinée pour la période d'avant guerre alors qu'il est de 0,06 ce qui dégage l'absence des disparités dans la série.



Graphique n°4 : Présentation de la courbe du personnel.

Légende : 1=1992, 2=1993, 3=1994, 4=1995, 5=1996, 6=1997, 7=1998, 8=1999, 9=2000, 10=2001, 11=2002 et 12=2003.

La courbe d'avant guerre était croissante en 1992 pour chuter en 1994 avant de remonter en 1996 tandis que la courbe pendant la guerre (1998 à 2003) était sensiblement décroissante en 1998 avant de remonter en 2000 et 2001 et chuter brusquement en 2003.

Face à cette diminution, la Regideso a procédé au regroupement fonctionnel, ainsi, par exemple, les sections chiffre d'affaire et facturation ont été fusionnées ; il en est de même des sections paie et protocole, administration du personnel et le centre de santé etc.

La prime de motivation est allouée aux meilleurs journaliers percepteurs.

Le système de parrainage est institué par l'entreprise qui n'engage que les journaliers recommandés par les agents de l'entreprise réduire le risque de détournement de la part des journaliers recouvreurs.

Pour jouer le rôle de tutelle, le RCD a mis en place des structures qui devraient jouer les rôles des organes de décision. C'est dans ce cadre que les Départements de Finances, Budget et Portefeuille ainsi que l'énergie étaient désormais habilités à exercer la tutelle administrative, financière et technique sur les entreprises publiques notamment la Regideso et la Snel. Des coordinations

ont été installées à Goma, siège des institutions du RCD, assurant les tâches de Direction Générale pour chaque entreprise publique. Ainsi, la Regideso et la Snel dépendaient-elles chacune d'une coordination dirigée par un coordonnateur considéré comme Président Délégué Général. Une commission départementale permanente a été créée, chargée des questions économiques et financières ; les Comités de gestion des entreprises publiques, en l'occurrence la Regideso et la Snel, ont été remaniés et réinstallés ; les textes conventionnels et réglementaires en vigueur au sein des entreprises ont été réexaminés.

Comme base juridique, outre la loi n°78-002 du 6 janvier 1978 portant dispositions générales applicables aux entreprises publiques, la RCD a mis en vigueur la décision n°013 du 23 mars 2000 portant organisation et fonctionnement des entreprises publiques et des régies financières sur l'étendue du territoire contrôlé par le RCD.

Pour renforcer la contribution de ces entreprises publiques à l'effort de guerre, le 8 mars 2001 intervient la décision n°006 portant révision de la décision n°0030/RCD/CUPSG/2001 relative à la réquisition des fonds des entreprises publiques fonctionnant dans le territoire sous contrôle du RCD. Les dirigeants politiques décident pour des raisons de prise en charge sociale de l'entreprise et de l'autofinancement de son développement, de rétrocéder 60 % de recettes.

En appliquant ces stratégies aux différentes flexibilités développées par Igor ANOSSF, nous constatons que la flexibilité sociétale a permis à ces entreprises publiques d'accepter le changement de tutelle étant donné qu'elles ne pouvaient plus collaborer avec Kinshasa.

Cet ajustement sociétale a permis également à la Regideso de bénéficier 'un soutien matériel du CICR dans la fourniture des matières premières sans lesquelles l'entreprise ne fonctionnerait pas.

La flexibilité structurelle a permis à la Regideso et à la Snel de s'adapter à leurs nouvelles structures et à leur nouvelle chaîne hiérarchique mise en place

par le RCD. Ces entreprises se sont aussi adaptées au fait d'avoir perdu le contrôle effectif d'une partie de leurs centres d'exploitation situés en territoires occupés par d'autres mouvements rebelles.

L'adaptation comportementale et celle liées à a politique interne considèrent la non sanction des centres d'exploitations sous contrôle rebelle autre que le RCD en défit de non envoie des rapports. Dans la situation normale, ce manquement serait non tolérable et sanctionnable. Ainsi, la direction provinciale de la Regideso et celle de la Snel ne comptait plus que sur les centres d'exploitation de Kisangani.

La politique de non licenciement à permis la maîtriser l'effectif de personnel même si en 2003 il y a eu le départ de 10 agents.

Devant la mauvaise habitude de ne pas honoré les factures créée par ces abonnés, les stratégies de contact permanent, le recouvrement par contact, la coupure de dissuasion, la convention de paiement et l'actualisation des factures ont permis à l'entreprise de recouvrer des recettes.

- La flexibilité fonctionnelle a permis à la Regideso de fonctionner avec le nombre réduit des agents.

III.2. Les stratégies d'ajustement utilisées par la SNEL.

Il est question dans cette seconde section de dégager les stratégies d'adaptation que la SNEL a mis en place pour résister à la crise liée à l'environnement interne et externe.

III.2.1. *Environnement interne.*

Les stratégies d'adaptation pour surmonter aux turbulences techniques ont été mise en place pour permettre à la SNEL de fournir l'énergie électrique à la population boyomaise.

Devant la précarité de l'outil de production où une seule machine en service sur trois installées de fonctionnement de centrale a été prévu à 4320 heures.

Mais avec l'unique machine, la SNEL a atteint 4263 heures, soit 98,6 % de taux de réalisation.

Ce résultat s'explique par les faits que les impératifs de maintenance préventive de l'unique groupe en service nécessitent plus ou moins trois heures d'arrêt par mois pour besoin d'entretien.

Néanmoins, cela n'a pas favorisé l'augmentation de la production de l'énergie électrique. Globalement, durant la période sous examen (de 1998 à 2003), la Snel a réalisé une production de 174.777,97 KWH inférieur à la période précédente avec 394.715,51 KWH.

Voici, dans le tableau suivant, l'évolution de la production de l'énergie électrique de 1992 à 2003.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Tableau n° 9 : Evolution de la production de l'énergie électrique
de 1992 à 2003.

I. Avant guerre	Production en KWH	Pourcentage
1992	72.968	18,48
1993	58.573	14,83
1994	59.173,32	14,99
1995	70.782,69	17,93
1996	73.424,57	18,60
1997	59.793,93	15,14
TOTAL	349.715,51	100
X	65.785,91	
SD	1,68	
CV	0,10	
II. Depuis guerre		
1998	31.270,30	17,89
1999	27.240,87	15,58
2000	29.255,58	16,3
2001	28.248,22	16,16
2002	28.751,90	16,45
2003	30.011,10	17,17
TOTAL	174.777,97	100
X	29.129,66	
SD	1,02	
CV	0,06	

Source : Service technique, Rapports annuels, exercices 1992 à 2003.

Légende : KWH= Kilowatt heure

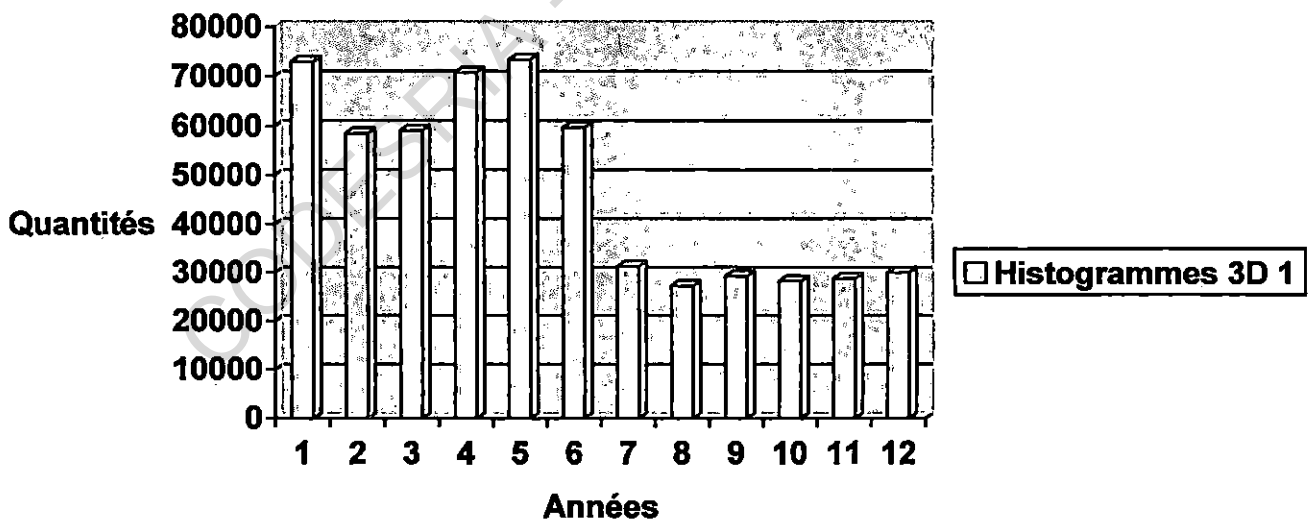
X= moyenne

SD= écart- type

CV= coefficient de variation.

Il découle de ce tableau les constatations ci- après : Durant la période avant guerre (de 1992 à 1997), la production est passée globalement à 394.715,51 KWH soit une moyenne de 65.785,91 KWH tandis que pour la période de guerre menée par le RCD (de 1998 à 2003), la production est passée au total à 174.777,97 KWH soit une moyenne de 29.129,66 KWH soit une réduction très sensible de 219.937,54 KWH par rapport aux deux périodes considérées. La contre performance de la SNEL dans sa production électrique pendant la rébellion de 1998 à 2003 s'explique par la vétusté des machines , l'absence des pièces de rechange, manque d'entretien programmé entraînant ainsi des multiples pannes et des délestages.

Les coefficients de variation représentent 0,10 et 0,06 respectivement pour l'avant et pendant la rébellion du R.C.D, ce montre l'absence des disparités dans les données.



Graphique n°5: Courbe de la production de la SNEL de 1992 à 2003.

Légende : 1=1998, 2=1999, 3=2000, 4=2001, 5=2002, 6=2003.

Il découle de cette courbe le constat que la production de la SNEL était ascendante avant la guerre du R.C.D, alors qu'elle a été descendante pendant la rébellion de 1998 à 2003.

Les facteurs explicatifs sont le manque d'entretien, des pièces de rechange, les différentes pannes ...

Devant toutes ces difficultés techniques apparaît le problème d'insuffisance de l'énergie électrique qui entraîne le délestage. Celui-ci n'est autre qu'une interruption volontaire d'énergie électrique dans un quartier pendant quelques heures afin de résoudre le problème de surcharge. Ce phénomène s'explique par le fonctionnement simultané des usines de la Regideso, de la SOTEXKI, de la BRALIMA, de la Snel qui ont besoin de beaucoup d'énergie et, l'unique groupe opérationnel ne supporte plus la charge de tous les abonnés.

La SNEL arrête le fonctionnement des machines dès 15 heures afin de lui permettre de rétablir les quartiers délestés, une fois la charge redevenue normale.

Etant donné que ce phénomène de délestage ne devait pas rester le principe, en 2001, le CICR a financé un montant de 400.000 dollars américains qui a permis à la SNEL de remplacer le système de réfrigération de l'air, de refroidissement de l'alternateur défectueux ; de remplacer des motopompes défectueux par de nouvelles et permettre ainsi d'évacuer les eaux des fuites à la base de plusieurs noyades de la turbine ; d'installer un système de contrôle automatique et de remplacer de la commande manuelle par la commande automatique pour réduire le temps d'arrêt du groupe.

Une autre aide est venue de la part du gouvernement belge qui a donné à la SNEL un montant de 5.000.000 de dollars américains pour la réhabilitation du groupe 2, des auxiliaires vitaux de la centrale ainsi que les postes 30 KVA. Ces travaux ont débuté en juin pour terminer en 2004. Il y a eu également l'apport de l'Agence américaine pour le développement i

international (USAID) qui a fourni en nature 50 fûts d'huile d'électrique d'une valeur de 30.000 dollars américains pour le transformateur de puissance.

Les résultats obtenus n'ont pas permis l'éradication du délestage mais ils ont quand même été d'une grande importance. Le nombre de pannes est passé de 46 en 1998 à 6 en 2002. la quantité de charge délestée est passée de 4500 Kilowatts en 2000 à 3500 Kilowatts en 2002 et le nombre d'abonnés délestés, de 900 en 2000 à 500 en 2002.

La flexibilité opérationnelle a permis à la SNEL de résoudre les problèmes techniques, la politique de délestage a permis de résoudre le problème de surcharge. La flexibilité sociétale, a permis à la SNEL à travers la relation avec l'extérieur, de bénéficier de la part de CICR et du gouvernement belge la somme lui permettant de réhabiliter la centrale hydroélectrique (groupe 2), les transformations ainsi que d'autres petites réparations utiles.

III.2.2. *Environnement externe.*

A l'instar de la Regideso, la Snel a également procédé à l'augmentation du tarif de consommation de l'énergie électrique. Cette stratégie n'a pas été efficace dans la mesure où elle n'a pas favorisé l'augmentation de vente ou de recette qui est évaluée à 246.402.307 en dollars américains durant la période d'étude (de 1998 à 2003) contre 1.032.401.410 dollars américains avant cette période (de 1992 à 1997). Pendant la période d'étude, la vente est partie de 51.333.931 dollars américains en 1998 contre 71.940.404 dollars américains en 2003. Ceci explique l'inefficacité de stratégie utilisée.

Voici comment la vente de l'énergie électrique a évolué de 1992 à 2003.

Tableau n° 10 : Evolution de la vente à la SNEL de 1992 à 2003.

I. Avant guerre	Vente en KWH	Vente en dollar	Pourcentage
1992	46.996.858	901.856.058,4	17,40
1993	44.941.572	1.111.400.810	16,67
1994	43.981.302	48.047.667	16,3
1995	43.707.651	48.173.111	16,21
1996	49.052.145	48.110.389	18,20
1997	40.830.999	49.722.160	15,15
TOTAL	269.510.527	1.032.401.401	100
X	44.918.421,17	17.206.691,7	16,63
SD	0,95		
CV	0,05		
II. Depuis guerre			
1998	6.928.122	513.339.931	4,24
1999	26.724.630	46.334.303	16,35
2000	34.030.745	38.589.022	208
2001	27.021.709	1.574.824	16,54
2002	34.450.452	36.629.903	21,08
2003	34.214.744	71.940.404	20,94
TOTAL	163.370.402	246.402.387	100
X	27.228.400,33	41.067.064,5	16,63
SD	5,90		
CV	0,35		

Source : SNEL KISANGANI, Service commercial, exercices 1992-2003.

Légende : KWH= kilowatt- heure

X = moyenne

SD = écart- type

CV = coefficient de variation.

Il ressort de ce tableau ce qui suit : durant la période avant guerre (de 1992 à 1997), la vente est passée globalement à 269.510.527 KWH, donc une moyenne de 44.919.421,17 KWH soit 1.032.401.410 dollars américains donc une moyenne de 17.206.691,7 dollars. Tandis que pendant la guerre (de 1998 à 2003), la vente est passée globalement à 163.370.420 KWH, une moyenne de 27.228.400,33 KWH soit 246.402.387 dollars donc une moyenne de 41.067.064,5 dollars. Avant la guerre, du R.C.D, le CV représente 0,05 donc il y a absence des disparités tandis que le CV est de 0,35 supérieur à 0,30 ce qui montre la présence des disparités dans la série examinée.

Cette situation est causée par la perte due au transport et à la consommation de l'énergie électrique par la SNEL pour le fonctionnement de la Société. Ce transport de l'énergie électrique est assuré par les lignes souterraines surtout.

La SNEL/ Kisangani effectue sa distribution de l'énergie électrique entre divers clients (consommateurs) par le canal de dispatching. Ce dernier est « une opération par laquelle un organisme producteur de l'électricité assure à partir d'un bureau unique, le réglage de la réparation de l'énergie électrique entre les consommateurs d'après les tensions demandées par eux pour satisfaire leurs besoins »¹⁰⁹.

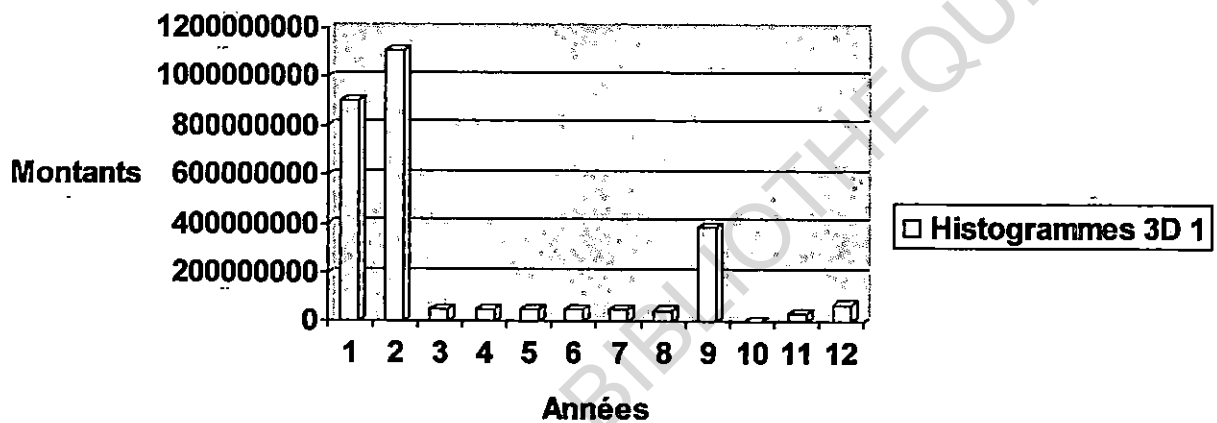
Cette distribution s'effectue à partir de deux opérations :

- d'une dispatching concernant la Moyenne Tension. Celle-ci alimente les industries de la place et quelques consommateurs du secteur tarifaire public ou privé.
- et un autre pour la Basse Tension qui alimente les consommateurs à usage domestique.

¹⁰⁹ GEORGES, P., *Géographie de l'électricité*, PUF, Paris, 1993, p.100.

Ainsi, quelque fois, les consommateurs subissent les cas de coupures du courant électrique qui sont due soit au vieillissement des câbles électriques conducteurs d'électricité, soit aux raisons tout à fait technique.

Cette baisse de vente s'observe aussi à travers l'écart entre les montants facturés et les montants recouvrés.



Graphique n°6 : Présentation de la courbe de vente de 1992 à 2003.

Légende : 1=1992, 2=1993, 3=1994, 4=1995, 5=1996, 6=1997, 7=1998,
8=1999, 9=2000, 10=2001, 11=2002, 12=2003.

La vente était ascendante de 1992 à 1993. Elle connaît une chute brusque et sensible pour les années suivantes une légère montée en 2000. Cela s'explique justement par les effets des crises (guerre) entraînant la paupérisation de la population incapable de payer convenablement les factures de consommation d'électricité.

Après avoir évalué les stratégies utilisées par la REGIDESO ET la SNEL face à la crise liée à l'environnement interne et externe, cela nous a

permis de vérifier l'application des flexibilités telles que dégagées par Igor ANSOFF.

Il est maintenant question de vérifier l'application des stratégies utilisées par ces entreprises publiques par rapport aux trois grands types de stratégies analysées par l'O.C.D.E.¹¹⁰.

La flexibilité d'une entreprise réside dans la capacité de saisir les occasions qu'offre les marchés et de s'adapter rapidement aux changements de la demande.

A ce sujet, O.C.D.E. dégage les stratégies permettent à l'entreprise de s'adapter :

1. La stratégie réactive qui est celle où les dirigeants préfèrent résoudre les problèmes lorsqu'ils surviennent plutôt que de les anticiper.

Par rapport à notre étude, nous disons que la SNEL et la REGIDESO ont bel et bien utilisé cette stratégie dans la mesure où toutes les solutions qu'elles ont utilisé face à la crise ont été effectives qu'après avoir subir la crise tant au niveau interne (vétusté des machines, arrêts des machines ;...) qu'externe (baisse de production et de vente, diminution des abonnés...). Mais une telle situation ne va pas sans risques ; dépendance vis-à-vis de son pour la fourniture des matières premières ; mais aussi des clients dont le pouvoir d'achat est en baisse d'où la baisse de la production et de la vente.

Ces échecs s'expliquent surtout par la non maîtrise de la vitesse de l'évolution de l'environnement d'où la nécessité ici de l'application de la théorie de la contingence qui implique également l'anticipation.

2. Les stratégies proactives ou offensives qui évoluent sur des marchés à croissance rapide et turbulente. L'entreprise est appelée à innover et anticiper le changement.

¹¹⁰ O.C.D.E., « Les déterminants de la compétitivité des PME », in *Problèmes économiques*, n°2.359 du 19 janvier 1994, p13.

Pour notre étude, cette stratégie est valable aux entreprises qui évoluent dans le cadre de la concurrence, contrairement à la stratégie réactive qui cadre au monopole, cette théorie proactive ou offensive n'intéresse pas la SNEL et la REGIDESO qui n'ont pas des concurrents dans leurs secteurs d'activités.

C'est pourquoi, le gouvernement de la troisième République ayant constaté que le monopole de la SNEL et la REGIDESO tant dans la production, le transport et la distribution causent beaucoup de problèmes à tous les niveaux ; propose la libéralisation du secteur de l'énergie par la suppression du monopole de l'Etat pour la troisième République¹¹¹.

3. Les stratégies intermédiaires ou actives qui supposent que les dirigeants s'ajustent graduellement au changement, tout en restant prudent.

Par rapport à notre étude, nous pensons que la Snel et la Regideso se sont adaptées graduellement au changement tout en étant prudentes. C'est ainsi que ces entreprises publiques ont collaboré avec la nouvelle tutelle de Goma et n'ont pas cherché à demander les rapports des centres d'exploitation de Bunia et de Buta sachant ils dépendent d'autres mouvements rebelles. Cette stratégie coïncide avec la flexibilité de la politique interne et même comportementale. Ces entreprises publiques ont reçu des dons de la part de gouvernement belge, CICR, USAID, MONUC,... sans être inféodées à ceux-ci, cette prudence dans la collaboration coïncide avec la stratégie sociétale.

Cette stratégie intermédiaire ou active cadre aussi avec la flexibilité opérationnelle dans la mesure où la SNEL et la REGIDESO ont appliqué la politique de délestage qui est un ajustement graduel et prudent qui a résolu le problème de surcharge dans la ville de Kisangani.

¹¹¹ RDC. , *Programme du gouvernement (2007-2011)*, Kinshasa, février 2007, pp 28 et 48.

Il a été question de ce troisième chapitre d'évaluer les stratégies d'ajustement utilisées par la SNEL et la REGIDESO pour se maintenir à la crise liée à l'environnement tant interne et externe.

Dans le chapitre qui suit, il va être question de procéder à la comparaison de ces deux entreprises publiques pour dégager celle qui est plus performante que l'autre. En cela, nous allons y arriver grâce à la comparaison des indicateurs d'analyses suivants : le chiffre d'affaire, l'effectif des abonnés, l'effectif des clients, la quantité produite, la quantité vendue ou consommée.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE QUATRE : ETUDE COMPAREE DES STRATEGIES D'ADAPTATION DE LA SNEL ET DE LA REGIDESO PENDANT LA CRISE.

La réflexion comparative et théorique, la construction des modèles d'analyse sont évidemment des outils et des étapes indispensables au travail des sciences sociales¹¹²

En effet, il est question ici de comparer les indicateurs pour dégager le niveau de performance (efficacité) avant de terminer par les écueils ou les obstacles aux stratégies d'ajustement des entreprises à la crise.

IV.1 Analyse des indicateurs considérés.

Les indicateurs de cette analyse sont constitués de chiffre d'affaire, de l'effectif de personnel, de l'effectif des clients, la quantité de la production et la quantité de la vente. Cette comparaison sera effectuée à partir des tableaux et graphiques pour sa compréhension.

IV.1.1. Les chiffres d'affaire entre SNEL et REGIDESO de 1998 à 2003.

Les chiffres d'affaire constituent un indicateur essentiel pour l'évaluation de l'évolution financière de la SNEL et de la REGIDESO.

¹¹² CONTAMIN, B et FAURE, Y-A., *La bataille des entreprises publiques en côte d'Ivoire. L'histoire d'un ajustement interne*, éditions Karthala et ogistom, Paris, 1990, p 12.

IV.1.1.1. Tableau n°11 : Comparaison des chiffres d'affaires entre REGIDESO et SNEL de 1998 à 2003 en dollar américain.

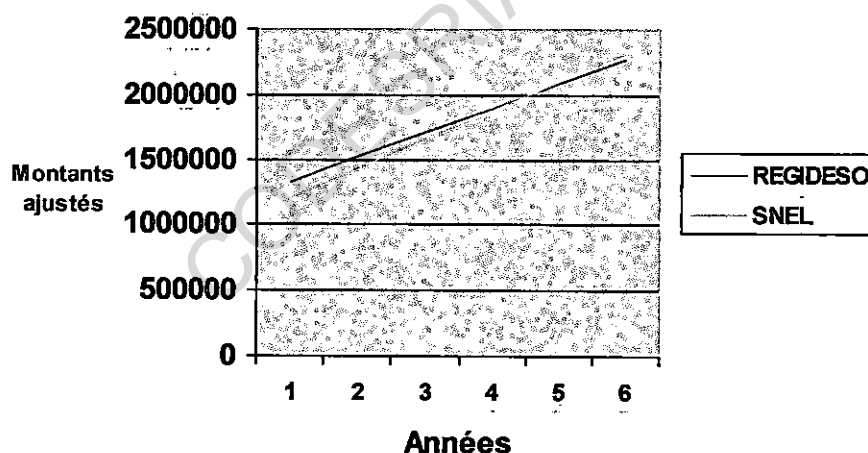
Années	REGIDESO		SNEL	
	MR	MA	MR	MA
1998	1.697.060,65	(1.331.651)	889.016	(1.211.308)
1999	1.358.332,21	(1.518.988)	2.171.515	(1.433.260)
2000	1.340.081,31	(1.706.325)	1.746.555	1.655.212)
2001	1.595.008,62	(1.893.662)	907.503	1.877.164)
2002	2.392.418,92	(2.080.999)	2.422.847	2.099.116)
2003	2.416.327,26	(2.268.336)	2.459.695	(2.321.068)

Source : Tableau tracé par nous même.

Légende : MR= montant réel.

MA= montant ajusté.

Ainsi, les courbes ajustées de ces deux entreprises publiques se présentent comme suit:



Graphique n°7 : Tendence de l'évolution des chiffres d'affaire de la S.N.EL et de la REGIDESO

Légende : 1=1998,2=1999,3=2000,4=2001,5=2002,6=2003.

Il ressort de cette courbe le constant tel qu'en 1998, la REGIDESO, avait un chiffre d'affaires plus élevé que la S.N.EL néanmoins, cette dernière se retrouve, en 2003, à une position meilleure par rapport à la REGIDESO.

Cette courbe révèle une progression du chiffre d'affaires de la REGIDESO que de la S.N.EL. Mais, le taux moyen d'accroissement que connaît le chiffre d'affaires de la S.N.EL est tellement plus élevé que celui de la REGIDESO (40% contre 8,1%). On se trouve en face d'un croisement.

IV.1.2. L'effectif des ressources humaines entre SNEL et REGIDESO

Sans ressources humaines, les machines de l'entreprise ne peuvent fonctionner, c'est pourquoi cet indicateur quantifiable va nous permettre de comparer l'effectif de personnel de ces deux entreprises publiques de Kisangani.

IV.1.1.2. Tableau n°12 : Comparaison des ressources humaines entre REGIDESO et SNEL.

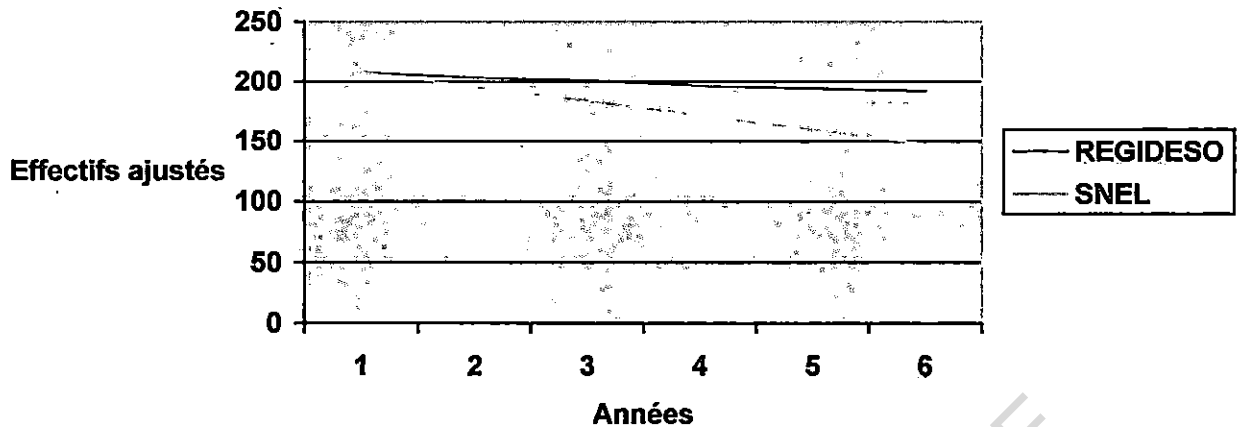
Années	REGIDESO		SNEL	
	ER	EA	ER	EA
1998	196	(207,92)	206	(207,75)
1999	196	(203,36)	206	(195,78)
2000	207	(201,08)	173	(183,81)
2001	207	(196,52)	173	(171,84)
2002	206	(194,24)	158	(159,87)
2003	174	(191,96)	151	(147,9)

Source : *Tableau tracé par nous même à partir des données du terrain.*

Légende : ER= effectif réel.

EA= effectif ajusté.

Voici comment se présente les courbes ajustées pour la REGIDESO et la SNEL



Graphique n°8 : Tendence de l'évolution du personnel de la REGIDESO et de la SNEL.

Légende : 1=1998,2=1999,3=2000,4=2001,5=2002,6=2003.

Le graphique dégage la tendance telle que sur le plan de l'évolution du personnel, la courbe de la REGIDESO était à la hausse alors que celle de la S.N.EL était à la baisse. Cela montre un bon encadrement de personnel par la Regideso alors qu'à la Snel, la chute s'explique surtout par le départ massif des agents vers Kinshasa à la suite des guerres.

IV.1.3. L'effectif des abonnés entre SNEL et REGIDESO

Cet indicateur nous permet de comparer l'évolution de nombre des clients dans ces deux entreprises publiques de Kisangani.

Tableau n°13 : Comparaison des abonnés entre REGIDESO et de la SNEL.

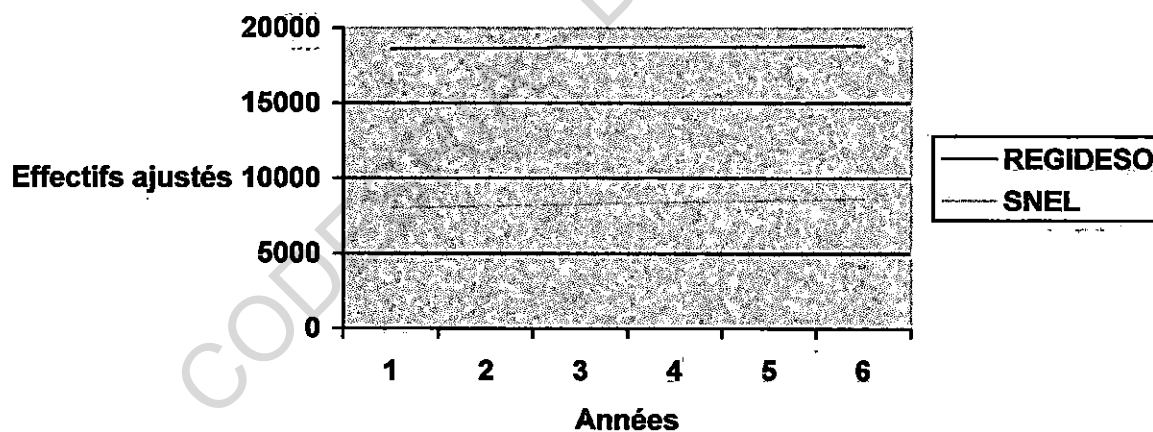
Années	REGIDESO		SNEL	
	ER	EA	ER	EA
1998	18.494	(18.620,14)	8.072	(7.987)
1999	18.715	(18.655,35)	8.086	(8.116)
2000	18.860	(18.690,56)	8.098	(8.245)
2001	18.653	(18.752,77)	8.405	(8.374)
2002	18.726	(18.760,98)	8.569	(8.503)
2003	18.801	(18.796,19)	8.625	(8.632)

Source : Tableau tracé par nous même.

Légende : ER= effectif réel

EA= effectif ajusté

La présentation des courbes ajustées pour la REGIDESO et la SNEL.



Graphique n° 9 : Tendence de l'évolution des clients de la REGIDESO et de la SNEL.

Légende : 1=1998,2=1999,3=2000,4=2001,5=2002,6=2003.

Il ressort de ce graphique qu'en ce qui concerne l'évolution des abonnés, la courbe de la REGIDESO est largement ascendante par rapport à

celle de la S.N.EL. Cette large ascendance de la courbe des clients de la Regideso s'explique par la multiplication des stratégies employée par la Regideso pour son ajustement à la crise interne et externe, il s'agit de recouvrement par contact, la coupure de dissuasion, la convention de paiement et l'actualisation des factures.

La solution pour la maintenance d'un personnel de qualité pendant la crise, nous proposons avec ISAFFO, la motivation positive des personnels, une politique de formation et de perfectionnement continue et une libre et sincère circulation de l'information dans les deux sens de la hiérarchie.¹¹³

IV.1.4. La quantité produite de la REGIDESO et de la SNEL.

La comparaison de la production entre REGIDESO et SNEL se bute à une difficulté liée à la nature de leurs produits (pour la REGIDESO c'est l'eau produite en mètre cube alors que pour la SNEL c'est l'énergie électrique en kilowatt). C'est pourquoi, nous allons ici présenter séparément la production de ces deux entreprises et observer les tendances.

Tableau n°14 : Tendance de la production à la REGIDESO de 1998 à 2003.

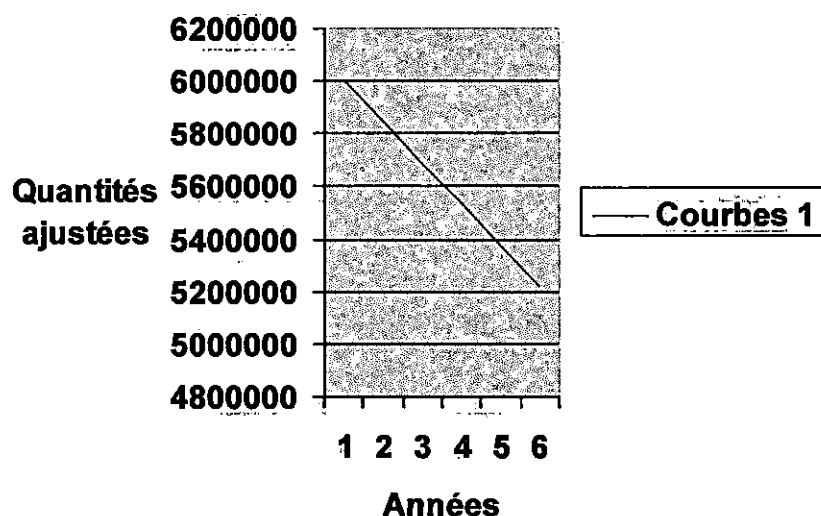
Années	QR	QA
1998	6.313.743	(6.001.895,45)
1999	5.349.323	(5.845.664,97)
2000	5.612.591	(5.689.434,52)
2001	5.875.859	(5.533.200,07)
2002	5.348.325	(5.376.973,62)
2003	5.168.075	(5.220.743,17)

Source : *Tableau tracé par nous même.*

Légende : *QR= quantité réelle*

QA= quantité ajustée

¹¹³ ISAFFO.J.R., *La gestion des ressources humaines : un nouveau défi pour l'entreprise Zaïroise*, éditions CADICEC-UNIAPAC, Kinshasa, sd, p10.



Graphique n°10 : Courbe ajustée de la production de la REGIDESO

Légende : 1=1998, 2=1999, 3=2000, 4=2001, 5=2002 et 6=2003.

Il découle de ce graphique que la courbe ajustée de la production de la REGIDESO est descendante. La tendance de l'évolution de la production d'eau potable est à la baisse.

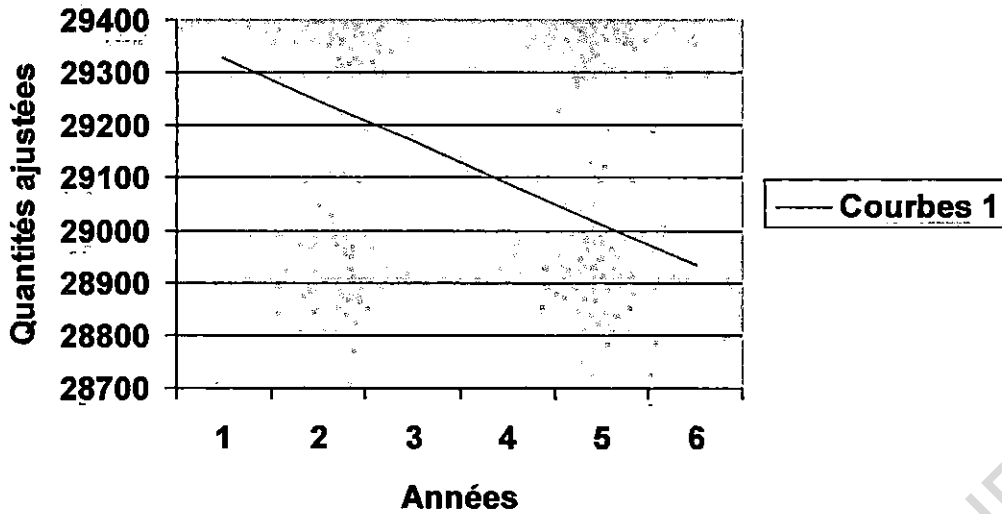
Tableau n°15 : Tendance de la production à la SNEL de 1998 à 2003.

Années	QR	QA
1998	31.270,30	(29.327,53)
1999	27.240,87	(29.248,38)
2000	29.255,58	(29.169,23)
2001	28.248,22	(29.090,08)
2002	28.751,90	(29.010,93)
2003	30.011,10	28.931,78)

Source : Tableau tracé par nous même à partir des données du terrain.

Légende : QR= quantité réelle.

QA= quantité ajustée.



Graphique n°11 : Courbe ajustée de la production à la SNEL de 1998 à 2003.

Légende : 1=1998,2=1999,3=2000,4=2001,5=2002,6=2003.

Comme à la REGIDESO, la courbe ajustée de la S.N.EL est en régression totale, cela suppose une baisse dans sa production.

IV.1.5. La quantité consommée ou vendue de la REGIDESO et de la SNEL.

Il ne sert à rien de produire si on ne peut vendre. Ceci montre l'importance de cet indicateur qui permet à l'entreprise publique de réaliser des recettes à verser à la caisse de l'Etat.

Le tableau suivant va présenter l'évolution comparée de la vente effectuée à la SNEL et à la REGIDESO. Cette quantité vendue s'exprime ici en terme d'argent (dollar américain) pour faciliter la comparaison étant donné que leurs productions sont de nature différente (l'eau et l'électricité).

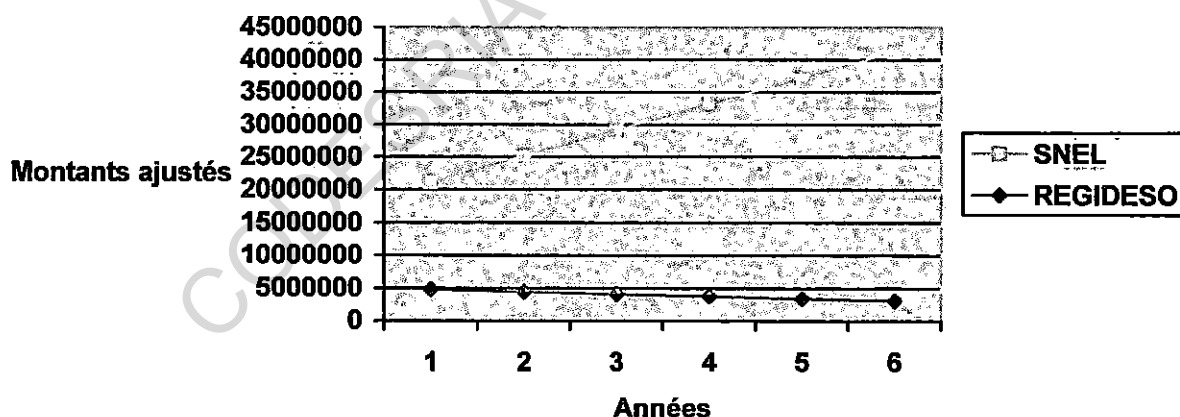
Tableau n°16 : Comparaison de tendance de vente de la REGIDESO et de la SNEL.

Années	REGIDESO		SNEL	
	MR	MA	MR	MA
1998	2.208.170,75	(4.822.435,67)	51.333.931	(16.328.290,33)
1999	2.115.930	(4.475.445,6)	46.334.302	(20.688.334,33)
2000	2.260.411,5	(4.128.455,53)	38.589.022	(25.048.378,33)
2001	2.364.893	(3.781.465,46)	15.744.824	(29.408.422,33)
2002	2.668.708,48	(3.434.475,39)	36.629.903	(33.768.466,33)
2003	2.854.103,48	(3.087.485,32)	71940.404	(38.128.510,33)

Source : Tableau effectué par nous même.

Légende : MR= montant réel

MA= montant ajusté



Graphique n°12 : Courbe ajustée de la vente à la SNEL.

Légende : 1=1998,2=1999,3=2000,4=2001,5=2002,6=2003.

Ce graphique dégage les commentaires tels que la vente de la S.N.EL est largement à la hausse par rapport à celle de la REGIDESO et est en

progression alors que celle de la REGIDESO est descendante et est en régression.

IV.2. Analyse de performance entre Snel et Regideso.

Parlant des indicateurs analysés, il est à retenir globalement ce qui suit :

- Pour cette période de six ans (de 1998 à 2003), *les chiffres d'affaire* représente 10.799.963,9 dollars pour la REGIDESO contre 10.597.131 dollars pour la SNEL alors que le taux d'accroissement annuel donne le contraire soit +40% pour la SNEL et +8,1 pour la REGIDESO.

- En ce qui concerne *les ressources humaines*, la REGIDESO avait un effectif total de 1.186 contre 1.067 pour la SNEL pendant la période d'étude.

- Pour ce qui est *des abonnés*, la REGIDESO avait un total de 112.249 clients contre 49.855 clients pour la SNEL de 1998 à 2003.

- Sur le plan de la *production*, il faut dire que les productions de ces deux entreprises publiques ne sont pas de même nature, la REGIDESO produit l'eau potable en mètre cube alors que la SNEL produit l'énergie électrique en kilowatt d'où la difficulté de comparer les produits de nature différente. Néanmoins, il faut dire que la tendance de la production était en décroissante pour les deux entreprises mais la tendance de progression était observée à la SNEL et son contraire à la REGIDESO.

- Sur le plan de la *vente*, la REGIDESO donne en moyenne un total de 2.418.702,86 dollars américains contre 41.067.064 dollars américains pour la SNEL. Sur ce plan, la SNEL est largement performante par rapport à la REGIDESO, mais celle-ci emploie plusieurs méthodes pour faciliter la vente que celle-là même si le résultat donne le contraire.

Ces détails montrent clairement que globalement que la REGIDESO est performante par rapport à la SNEL à en croire les trois premiers

indicateurs analysés et comparés. Néanmoins, la SNEL a été aussi performante que la REGIDESO quant à l'accroissement global de chiffre d'affaires durant ces six années considérées.

Globalement, il faut dire que même si le montant global de la REGIDESO est supérieur à celui de la SNEL, l'évolution des montants de celle-ci était positive par rapport à celle de la REGIDESO qui était négative ou décroissante pendant la période sous examen.

Pour augmenter la vente, la REGIDESO a mis en œuvre les méthodes de l'actualisation des facteurs, de convention de paiement, de coupure de dissuasion et de contact permanent et recouvrement par contact. La SNEL, de son côté a plus employé la méthode de dispatching mais en recourant aussi à l'actualisation des factures et à la coupure de dissuasion.

Grâce aux méthodes ou stratégies spécifiques utilisées par chaque entreprise pour augmenter la vente, l'écart entre le montant facturé et le montant recouvré représente en moyenne 35.430,39 dollars américains pour la REGIDESO contre 3.328,31 dollars américains pour la SNEL en cette matière de 1998 à 2003.

IV.3. LES ECUEILS AUX STRATEGIES D'ADAPTATION DES ENTREPRISES PUBLIQUES (REGIDESO ET SNEL) A LA CRISE.

La guerre de rébellion du RCD n'a pas épargné les entreprises implantées en RDC en général et dans la ville de Kisangani en particulier où toutes d'entre elles ont connu des difficultés sur tous les plans, alors que leur objectif principal est de générer le profit en sauvegardant bien entendu l'intérêt général.

Même si ces stratégies ont permis à ces entreprises d'être efficaces et efficientes, elles n'ont donc évolué comme sur des roulettes, il existe des

écueils qui n'ont pas facilité l'application normale des facteurs analysés pour la REGIDESO et la SNEL.

L'écueil principal c'est d'abord *la guerre de rébellion (de 1998 à 2003)* qui a entraîné l'instabilité politique, économique et socio- culturelle. En ce qui concerne les écueils spécifiques à la Snel et à la Regideso, l'analyse sera effectuée sur les plans financier, du personnel, de la gestion des abonnés, de la production et de la vente.

4.3.1. Le cas de la Régie de distribution d'eau

- Sur le plan financier, le phénomène *réquisition des fonds* des entreprises publiques fonctionnant dans le territoire sous contrôle du RCD. Ce phénomène était motivé par la décision n°0030/RCD/CUPSG/2001 portant réquisition des fonds des entreprises publiques fonctionnant dans le territoire sous contrôle du RCD du 21 novembre 2001 ainsi que ses mesures d'application contenue dans la lettre d'instruction n° 067/DPFBP-RCD/2001.

Il y a eu aussi la décision n°005 portant révision de la décision n°0030/RCD/CUPSG/2001 relative à la réquisition des fonds des entreprises publiques fonctionnant dans le territoire sous contrôle du RCD.

Ainsi, sur 3.604.485,5 dollars américains de dépenses effectuées par l'entreprise, la réquisition des fonds par le RCD a représenté 22,1% de dépenses durant la période sous examen (de 1998 à 2003) (voir tableau n°24).

Sur le plan du personnel, il faut noter qu'à la Regideso, on a constatée la démotivation des agents du au non paiement de salaire de 1998 à 2003. Cette situation est accentuée par la perturbation dans les primes locales suite à la réquisition par le RCD.

En ce qui concerne la gestion des abonnés, on constate le problème de recouvrement des créances, on observe un écart de 35.430,19 dollars

américains en moyenne *largement supérieur* à la période précédente (voir tableau 11 et 18).

La production de la REGIDESO nécessite le traitement d'eau avec les différents produits : chaux, sulfate, chlore. Ces produits sont achetés à l'extérieur du pays, d'où la difficulté de s'en approvisionner dans le contexte de guerre.

La production de l'eau potable pendant la période d'étude était de 33.667.916 mètres cube en moitié inférieur pour la période précédente (voir tableau 7).

A cela, il faut ajouter *le manque des pièces de rechange* entraînant 74 pannes de 1998 à 2003 largement supérieur à la période allant de 1992 à 1997 avec 26 pannes au niveau de l'usine (tableau 8)

La vente a connu des problèmes dans la mesure où *les abonnés dont l'entreprise a coupé l'eau préféraient s'approvisionner chez le voisin au lieu de payer la facturer*. Cela réduisait la vente (recette) pour la REGIDESO. Ainsi, la vente a baissé en moyenne à 2.418.702,86 dollars américains par rapport à la période précédente avec en moyenne 8.051.629 dollars (tableau 10).

Il y a aussi le vieillissement du réseau, de tuyauterie non adaptée sont autant d'écueils à l'écoulement facile et rentabilité à la REGIDESO.

4.3.2. La société nationale d'électricité

Sur le plan financier, on note que sur 3.846.397,2 dollars américains de dépenses réalisées par la SNEL, le RCD a réquisitionné un montant global de 121.338,99 dollars américains soit 3,15% de recette durant la période d'étude (voir tableau n°22 et 23).

Sur le plan du personnel, il a été constaté que *la main d'œuvre technique était orientée vers Kinshasa* pour trouver asile à la suite des plusieurs affrontements militaires en pleine ville de Kisangani. C'est pourquoi la courbe de personnel est descendante (voir graphique n°8).

En ce qui concerne la gestion des abonnés, il faut dire que les autorités politiques et administratives, les dignitaires du mouvement, les autorités militaires ne voulaient pas honorer les factures d'eau et d'électricité. En dehors de ces responsables, il y a également la population abonnée qui payait difficilement l'électricité. L'écart entre le montant facturé et le montant recouvré était de 3.328,31 dollars américains en moyenne largement inférieur à la précédente pour la SNEL.

Pour la production, on note le *problème de renouvellement des matériels* paralysant ainsi le bon fonctionnement du réseau. Il a été observé 1.357 pannes pendant la période d'étude supérieur à la période précédente avec 1.074 pannes. La production de l'énergie électrique a été de 174.777,97 kilowatts largement inférieurs à la période précédente avec une production de 394.175,51 kilowatts.

La vente de la SNEL connaît également le problème de la réduction très significative de vente pendant la période d'étude avec une moyenne arithmétique de 4.106.706,45 dollars contre 17.206.691,7 dollars pour la période précédente (tableau 14).

CONCLUSION GENERALE

En abordant cette étude, notre préoccupation était d'évaluer l'efficacité de stratégies utilisées par la REGIDESO et la SNEL pour s'adapter à la crise. Les objectifs visés consistaient à analyser les structures organisationnelles et fonctionnelles de ces entreprises depuis la crise (guerre) de 1998 ; préciser la nature de la crise à la quelle ces entreprises publiques sont confrontées ; déterminer les stratégies utilisées par la SNEL et par la REGIDESO pour s'adapter pendant la période sous examen ; comparer les stratégies pour déterminer le degré de performance entre la SNEL et la REGIDESO pendant la période d'étude et relever les obstacles aux stratégies utilisées par la SNEL et la REGIDESO de 1998 à 2003.

Nous avons discuté les hypothèses selon lesquelles la SNEL et la REGIDESO seraient confrontées à la fois à la crise socio économique et politique suivie par la crise interne ou managériale.

Devant ces problèmes, ces entreprises publiques auraient recouru aux stratégies liées à la flexibilité opérationnelle, structurelle, comportementale, active, proactive, réactive, et sociétale. En comparant leur degré de performance, il a été supposé que la SNEL serait plus performante que la REGIDESO.

Pour y parvenir, nous avons recouru à la méthode systémique sous une approche comparative. A la suite de David EASTON, nous avons considéré la SNEL et la REGIDESO comme système recevant les inputs adressés à leurs directions considérées comme boîtes noires qui transforment les inputs en outputs selon un mécanisme de régulation pour la maintenance du système.

Pour bien approcher la réalité, cette méthode a été appuyée par les techniques documentaire et d'entretien.

Nous avons articulé le travail de la manière suivante : outre l'introduction et la conclusion, le premier chapitre a porté sur les considérations

générales relatives à l'armature théorique et la présentation de milieu d'étude ; le deuxième s'est articulé autour de la crise à laquelle sont confrontées la SNEL et la REGIDESO en insistant sur la nature de cette crise ; le troisième chapitre était axé sur l'application des stratégies d'ajustement utilisées par la REGIDESO et la SNEL sur le plan de l'environnement interne et externe. Le dernier chapitre s'est intéressé à la comparaison des stratégies d'adaptation de ces entreprises publiques pendant la crise en mettant l'emphase sur la comparaison des indicateurs retenus et en observant les obstacles liés à la l'application des stratégies d'adaptation.

A l'issue de la recherche, nous avons abouti aux conclusions suivantes :

1. En ce qui concerne la nature de la crise confrontée par la REGIDESO et la SNEL, la recherche a révélé que ces entreprises publiques ont connu la crise à la fois interne et externe. Ces crises ont eu une influence néfaste en ce qui concerne la survie de ces entreprises publiques.

a) Sur le plan externe :

- A la Regideso, on peut relever la crise sociopolitique qui s'explique par la guerre (rébellion) déclanchée depuis le mois d'août 1998 par le RCD, plusieurs affrontements en pleine ville de Kisangani dans laquelle la Regideso est localisée coupant la relation de celle-ci avec la direction nationale à Kinshasa. Sur le plan économique et financier, on peut parler de la difficulté d'approvisionnement régulier des matières premières, le retard et/ ou le non paiement des factures par les clients suite à la baisse de pouvoir d'achat de ces derniers.

- A la Snel, on peut noter que la crise sociopolitique liée à la rébellion a causé la rupture des relations avec la direction centrale et les centres d'exploitation à l'intérieur de la province, l'insécurité et la baisse du pouvoir d'achat de la population. Sur le plan financier, on peut parler de l'absence de subvention et le départ de ses ressources financières au profit de l'effort de guerre.

2. Pour s'adapter à ces crises, ces deux entreprises ont mis en place les flexibilités comportementale, fonctionnelle, sociétale, opérationnelle, la politique interne, active, et réactive.

- **Pour la Regideso**, la *flexibilité fonctionnelle* était manifeste à travers l'envoi des agents sur le terrain afin de suivre le mouvement de recouvrement en dehors de leurs attributions originelles. *L'ajustement sociétale* lui a permis d'entretenir des bonnes relations avec la Snel le CICR, la SOTEXKI, facilitant ainsi la réparation des motopompes et des autres machines en pannes. *La flexibilité opérationnelle* lui a permis de réduire les heures de fonctionnement ainsi que les quantités de production pour se maintenir. En effet, au lieu d'un fonctionnement de 24 heures par jour soit 8760 heures, ainsi l'analyse nous montre que la Regideso est passée à 4286 heures en 2001 et 3760 heures en 2002, respectivement à raison de 12 heures et 10 heures parfois jusqu'à 8 heures par jour. Cette situation a provoqué la baisse de la production. De 1998 à 2003, elle a produit 33.667.916 mètres cubes alors que de 1992 à 1997, cette production était de 62.009.940 mètres cubes. Pour accroître la vente, la REGIDESO met en place les flexibilités spécifiques à savoir le contact permanent et recouvrement par contact, la coupure de dissuasion, la convention de paiement et l'actualisation des factures. *La flexibilité structurelle* a permis à la Regideso de s'adapter à leurs nouvelles chaînes hiérarchiques mises en place par le RCD. Les *flexibilités comportementale* et de la *politique interne et même intermédiaire ou active* par la non sanction des centres d'exploitation situés en territoires occupés par d'autres mouvements rebelles.

- **Pour la Snel**, la *flexibilité opérationnelle* a permis à la Snel de résoudre les problèmes techniques, la politique de délestage a permis de résoudre le problème de surcharge. Ainsi le nombre de pannes est passé de 46 en 1998 à 6 en 2002. La quantité de charge délestée est passée de 4500 kilowatts en 2000 à 3500 kilowatts en 2002 et le nombre d'abonnés délestés, de 900 en 2000 à 500

en 2002. *Les adaptations sociétale, comportementale, réactive et de la politique interne* ont permis à travers la relation avec l'extérieur, de bénéficier de la part de CICR et du gouvernement belge les fonds lui permettant de réhabiliter la centrale hydroélectrique (groupe 2), et d'autres petites réparations.

3. Concernant l'application de stratégies utilisées par ces entreprises publiques pour s'adapter à l'environnement de crise de guerre, l'analyse a porté sur cinq indicateurs de comparaison suivants : *le chiffre d'affaire, l'effectif des abonnés, l'effectif des clients, la quantité produite et la quantité vendue ou consommée.*

- **Pour la REGIDESO**, *le chiffre d'affaire* a connu une évolution positive avec un taux d'accroissement de 8,1% par an. *Le personnel* a diminué durant la période d'étude à 118 6 agents (de 1998 à 2003), inférieur à la période précédente avec 1279 agents (de 1992 à 1997). *L'effectif des abonnés* est passé à 112.249 (de 1998 à 2003) soit une augmentation par rapport à la période de précédente avec 106.737 abonnés (de 1992 à 1997). *La production* a sensiblement diminué durant la période d'étude à 33.667.916 mètre cube, inférieur à la période avant la guerre avec 62.009.940 mètre cube. *La vente* a également diminué durant la période considéré par cette analyse avec 14.512.217,21 dollars américains, sensiblement inférieur à la période avant guerre du RCD avec 48.309.774,04 dollars américains.

- **Pour la SNEL**, *le chiffre d'affaires* a évolué positivement avec +40% de taux moyen d'accroissement. Et contrairement à la REGIDESO, *le personnel de la SNEL* a augmenté légèrement passant de 1.067 agents par rapport à la période précédente avec 1.049 agents. Contrairement à la REGIDESO, *les abonnés de la SNEL* ont diminué sensiblement durant la période d'étude à 49.855 clients, inférieur à la période avant guerre du RCD avec 66.542 clients.

La production a sensiblement diminué à l'instar de la REGIDESO à 174.777,97 kWh, inférieur à la production de la période précédente avec 349.715,51kwh. *La*

vente a également diminué très sensiblement avec 246.402.387 dollars américains, inférieur à la vente de la période précédente avec 1.032.410 kWh.

Au total, il faut dire que pour les deux entreprises (SNEL et REGIDESO), la guerre a eu des impacts variés (positif et négatif) dans l'évolution des stratégies ou de l'analyse des indicateurs considérés.

4. S'agissant de la comparaison de performance entre REGIDESO et SNEL de 1998 à 2003 par rapport aux indicateurs observables analysés sur une période de six ans (de 1998 à 2003), le chiffre d'affaires est important à la REGIDESO par rapport à la SNEL. La même réalité est observée dans l'évolution du nombre de personnel et des abonnés.

L'analyse comparée n'a pas porté sur la production étant donné leur nature divergente, la REGIDESO produit le mètre cube d'eau alors que la SNEL produit l'énergie électrique. Concernant la vente, la SNEL a vendu plus que la REGIDESO malgré la variété de méthode facilitant la vente que la REGIDESO a employé.

Globalement, en considérant le cinq **indicateurs observables analysés**, c'est la REGIDESO qui est performante plus que la SNEL. Ainsi, tenant compte du **nombre d'indicateurs retenus**, notre **hypothèse est infirmée**. Mais lors que nous considérons **la finalité** de toute entreprise qui est de rechercher toujours l'augmentation de vente, nous disons que c'est la SNEL avec 1.032.401.401 dollars américains est performante car elle a réalisé une vente globalement supérieure à la REGIDESO avec 48.309.774,04 dollars américains. Ainsi, par rapport à cette considération, nous disons que notre **hypothèse du départ confirmée**.

5. Nous avons évoqué *la théorie de la contingence structurelle* de DURAND Jean Pierre et de WEIL Robert à travers l'analyse des stratégies adaptatives développées par ANSOFF Igor (les ajustements structurel, sociétal, opérationnel et comportemental) et par l'OCDE sur les stratégies réactive, proactive et active.

Ainsi, après analyse empirique, nous avons ajouté à la théorie de DURAND et WEIL, *la théorie de la contingence structurelle et fonctionnelle*. Le paramètre fonction s'explique du fait que la crise a permis à ces entreprises l'adaptation non seulement structurelle (le nombre de mécaniciens est passé à six au lieu de deux comme prévu), mais aussi fonctionnelle (les anciennes structures sont dotées des nouvelles fonctions : à la Regideso tout comme à la Snel par exemple tous les agents étaient appelés à renforcer le service de recouvrement).

5. Concernant l'écueil ou l'obstacle des stratégies d'adaptation, il est à considérer la guerre de rébellion (de 1998 à 2003) entraînant l'instabilité politique, économique, sécuritaire et socioculturelle est l'écueil principal et fondamental.

Eu égard à ce qui précède, il faudra que l'Etat puisse prendre ses responsabilités sociopolitique, économique et juridique afin d'éviter des rébellions défavorables à l'évolution normale des entreprises publiques.

Pour que l'entreprise publique fonctionne normalement pendant la période de crise, les dirigeants doivent avoir l'esprit de créativité pour bien commercialiser le produit même si elle est dans la situation de monopole étant donné la pauvreté de la majorité des abonnés. Que les abonnés (usagers) prennent conscience dans le paiement des factures pour espérer une bonne qualité d'électricité et de l'eau.

Enfin, pour dénouer les crises internes et externes, il faut procéder à la gestion d'anticipation et de gestion du stress des cadres et des salariés. Ce qui implique la culture de l'urgence accentuée par l'informatisation et les nouvelles technologies, la polyvalence accrue, les horaires flexibles, la réduction d'effectifs, la réorganisation incessante et la qualité des relations humaines mise en place.

Etant arrivé au terme de notre analyse, il serait prétentieux d'affirmer que nous avons épuisé tous les aspects des problèmes liés à notre

objet d'étude. Nous avons donc laissé en friche des pistes de recherche pouvant aider d'autres à étendre les horizons pour la compréhension de problèmes de management des services publics, et particulièrement aux entreprises publiques fonctionnant dans un environnement de crise de guerre. Ainsi, la présente étude en appelle d'autres. On peut par exemple analyser la dénationalisation progressive des entreprises publiques congolaises face à la crise multidimensionnelle.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

I. OUVRAGES

- AUBY, J M et DUCOS, R., *Institutions administratives*, éd. Dalloz, Paris, 1996.
- ARDIN, F et JORDAN, L., *Le contrôleur de gestion*, Flammarion, Paris, 1989.
- ALBERT, K., *Gestion de l'entreprise : Structure et organisation*, PUF, Paris, 1962.
- ANSOFF, I., *Stratégie du développement de l'entreprise*, Organisation, Paris, 1998.
- ANTOINE, S., *Le sondage, outil du marketing*, Dunod, Paris, 1981.
- BAKANDEJA WA MPUNGU ; *Les finances publiques. Pour une meilleure gouvernance économique et financière en République Démocratique du Congo*, éd. Larcier, Bruxelles, 2006.
- BERNOUX, P., *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, le seuil, Paris, 2004.
- BERTONI, P., *Finances publiques*, Librairie Vuibert, Paris, 2001.
- BOULANGER, G., *La recherche en sciences sociales*, éd. Universel, Paris, 1975.
- BON, J et GREGORY, P., *Technique marketing*, Vuibert, Paris, 1986.
- BOSEKOTA, *Rebâtir le Congo Démocratique : De la bonne gouvernance étatique et du rôle clé des PME-PMI*, Tome 1, édition Presses Universitaires « Bel Campus », Kinshasa, 1999.
- BOYEL, L. et EQUILBEY, N., *Histoire de management*, éd. D'organisation, Paris, 1990.

- BRANGER, P. et HYGEL, G ., *Production*, Vuibert, Paris, 1981.
- CONTAMIN, B. Et FAURE, Y-A ., *La bataille des entreprises publiques en Cote d'Ivoire. L'histoire d'un ajustement interne* édition Kart hala et organisation , Paris,1990.
- CHAMBON, T., *Introduction à la vie de l'entreprise*, Dalloz, Paris, 1976.
- CHEVALIER, J ., *Science administrative*, PUF, Paris, 1986.
- DEWOST, J. et al ; *Initiation aux faits économiques et sociaux*, Fernand Nathan, Paris, 1968.
- DEBBASCH, C., *Droit administratif*, 6è édition, Economica, Paris, 2002.
- DURAND, JP et WEIL, R., *Sociologie contemporaine*, 3è édition revue et augmentée Vigot, Paris, 2006.
- DUBOS, J L., *Statistique descriptive en science économique avec exercices corrigés*, 2è édition Dunod, Paris, 1983.
- GEORGES, P., *Géographie de l'électricité*, PUF, Paris, 1973.
- GERVAIS, M., *Contrôle de gestion et planification de l'entreprise*, 3è édition Economica, Tome2, Paris, 1989.
- GIMALAC, A ., *Droit public, concours administratif*, Paris, Berlin, 1986.
- GUIDERE, M ., *Méthodologie de la recherche*, Ellipses Editions Marketing , Paris, 2003.
- GRAWITZ, M ., *Méthode des sciences sociales*, 2è éd. Dalloz, Paris, 1974.
- GRONIER, AM. , *La productivité : Progrès social ou source du chômage ?* , Hâtier, Paris, 1987.
- JUGLART, M. et IPPOLITO, B ., *Droit commercial*, éd.Montchrestien,

Paris, 1974.

- KABATU-SUILA., *Théorie des conditions prioritaires du développement*,
PUC, Kinshasa, 2004.

- KALUNGA MAWAZO., *Analyse managériale de la faillite des entreprises publiques en République Démocratique du Congo*, édition du CRESA, Lubumbashi, 2007.

- KAMBAJI WA KAMBAJI., *Dictionnaire critique du Kambajisme pour bien comprendre la société, Ses maîtres oppresseurs et ses peuples opprimés à la lumière de la praxéologie Sociologique*, éd. La Dialectique, Kinshasa, 2006.

- KOTHER et DUBOIS ., *Marketing management*, 9è éd. Publi-union, Paris,
1997.

- - LAMBIN, JJ., *Le marketing stratégique*, Duculot, Gembloux, 1991.

- LANDSHEERE, (De) G ., *Introduction à la recherche en éducation*, édition Armond Bourrilier, Paris, 1972.

- LEDUC, R., *La publicité, une force au service de l'entreprise*, AUDELFI,
Paris, 1989.

- LENDREVIE, J et al ., *Théorie et pratique du marketing*, Dalloz , Paris, 1983.

- LIVIAN, YF., *Introduction à l'analyse des organisations*, éd Economica,
Paris, 2000.

- LUSSATO, B., *Introduction critique aux théories d'organisation*, Dunod,
Paris, 1971.

- MAUCOPS, J., *Optimisation des réseaux de vente*, éd Entreprise moderne,
Paris, 1982.

- MANDJAMBA MWANYIMI., *Chronologie générale de l'histoire du Zaïre*

(des origines à 1988), Kinshasa, 2^e éd CRP, 1989.

- MOULOC, P., *Stratégies pour réussir la direction par objectif*, éd. d'organisation, Paris, 1973.

- MUCHIELLI, R., *Le questionnaire dans l'enquête psychosociale*, E.S.F, Paris, 1948.

- MUSHI MUGUMO., *Les organisations, théorie, stratégies et leadership*, Édition Médias Saint Paul, Kinshasa, 2006.

- N'DA, P., *Méthodologie de la recherche, de la problématique à la discussion des résultats*, PUCL, Abidjan, 2000.

- OLLIVIER, A et MARICCOURT (De)., *Pratique du marketing en Afrique*, Edicef, Paris, 1990.

- OMOMBO OMANA., *Le portefeuille de l'Etat et l'ajustement économique de la République Démocratique du Congo*, édition CPES, Lubumbashi, 1997.

- PAUL, S., *La gestion stratégique des programmes de développement*, éd Série Fondation à la gestion, n°19, Genève, 1988.

- PETERS T et WATERMAN R., *Le prix de l'excellence. Les secrets des meilleures entreprises*, Inter éditions, Paris, 1983.

- PUPION, G., *Statistique descriptive et décisionnelles appliquées à l'économie et à la gestion*, 1^e édition, Paris, 1988.

- RAMANOELINA, M., *Premières notions de services économiques*, Présence Africaine, Paris, SD.

- SALLES .P., *Problèmes économiques généraux : microéconomie*, Dunod Bordas, Paris, 1984.

- SAVAS, E.S ., *Privatisation et partenariat public privé*, éd. Nouveaux horizons, Paris, 2002.
- SCHEID, J.C ; *Les grands auteurs en organisation*, Bordas, Paris, 1980.
- SOLNIK, B.H ; *La programmation linéaire dans la gestion de l'entreprise*, Dunod, Bordas, Paris, 1975.
- TABATONI, T. et JARNIOU P ., *Les systèmes de gestion. Politique et structurelles*, PUF, Paris, 1975.
- TALBOT, et ALLIS, D ., *La formation dans l'entreprise*, éd. Entreprise moderne, Paris, 1972.
- TERRY, G et FRANKLIN, S ., *Les principes de management*, éd. Economica, Paris, 1975.
- VERHUST, A ., *Organisation et documents de commerce extérieur*, éd. C.R.C, Kinshasa, 1981.
- VIGIE, L ., *La disparition de la filiation entre l'entreprise et l'Etat propriétaire*, Volume9, novembre 2006.

II. ARTICLES

- BAHARANJI, NG ., « Gestion des ressources humaines et rentabilité au sein d'une entreprise », in *Mosolo, Revue du personnel de la banque du Zaïre*, n°45, juillet- septembre 1991.
- BEMBA SAOLONA ., Les entreprises privées au Congo : leur rôle et leurs problèmes, in *Congo Afrique*, n°334, Avril 1999.
- ILASHI UNSHENGO ., « Cadre macroéconomique et culturel : contraintes au développement de l'entreprise Congolaise », in *Revue de la Faculté d'Administration des affaires et science économiques*, éd. UDUPC, n°6, 2004.

- KATALA SOK-MAYAZ ; « Le top manager d'une entreprise publique face à la gestion des ambitions démesurées des membres du conseil d'administration », in *Revue de la Faculté d'Administration des affaires et sciences économiques*, éd. de l'Université Protestante au Congo, n°6, 2004.
- LALANNE.B ., « L'évolution du marché publicitaire », in *Problèmes économiques*, n°2218 du 27 mars 1991.
- LOLO, M ., « L'enracinement de l'inflation », in *Notes de conjoncture*, n°27, 1998.
- LONGOLI MOKOMBOLI et OTEMIKONGO MANDEFU., « Stratégies d'adaptation de la SOTEXKI au marché concurrentiel » in *Revue de l'IRSA*, n°10, décembre 2004.
- LONGOLI MOKOMBOLI et KIRONGOZI BOMETA ., « De la politique de prix à la SOTEXKI », in *Les annales de la Faculté des Lettres et Sciences Humaines*, n°7, 2005.
- MAURICE ., « Le rôle de l'eau dans le développement », in *Courrier*, n°42, mars avril, 1997.
- MAKELELE SOLO ., « Elite et responsabilité au sein de l'entreprise publique congolaise », in *Revue de la Faculté des Affaires et Sciences Economiques*, éd. UDUPEC, n°6, 2004.
- MBUMBA MONGA NGOY ., « Management et culture d'entreprise Congolaise du Portefeuille », in *Alternative*, n°6, Septembre 2001.
- MUKALARIKYA KAMBALE ., « Entreprise face à l'applicabilité des principes comptables fondamentaux en période de guerre », in *Revue de la Faculté des Affaires et Sciences Economiques*, éd. EDUPC, n°6, 2004.
- NDONDOBONI LOBALIE ., « Le management d'entreprise et de services

en cas de crise », in *Revue de la Faculté des Affaires Sociales et Sciences Economiques*, éd. EDUPEC, n°6, 2004.

- NOEL, J ., « Quelle politique pour les entreprises publiques ? in *Le Banquet*, n°9, 1996.

- PALUKU BISIMBA et KALAMBAIE MUKANYA ., « Une entreprise de production brassicole face à la crise économique dans un pays d'économie libérale » in *Les cahiers du CRIDE*, n°2 juillet 1981.

- POIRIER, L., « Le discours de la Stratégie militaire », in *Revue française de gestion*, n°67, Janvier février 1998.

-TREFON, T. et PETIT.P ., « Expérience de recherche en République Démocratique du Congo : méthodes et contextes », in *Civilisations*, Vol LIV,n°1-2, Bruxelles, 2006.

- VERHANGEN, B ., « Méthodes et techniques pour une approche dialectique de leurs relations », in *Le cahiers du CRIDE*, n°2 juillet 1981.

- VIARDOT, E ., « Le département marketing dans les entreprises de haute Technologie », in *Revue française de gestion*, n°99, juin juillet, 1994.

III. THESES, MEMOIRES ET COURS INEDITS.

- AIGLON., *Planification et taille des entreprises*, Thèse de doctorat en économie, Université de Lille, 1979.

- BATWAKILA NGOMBA., *la dynamique de la gestion des ressources humaines dans les entreprises publiques congolaises pendant la période de transition : cas de la REGIDESO/Kisangani*, TFE inédit en SPA, FSSAP, UNIKIS, 1996-1997.

- **BOLINDA WA BOLINDA.**, *De l'impact de conflit ethnique entre Topoke-Lokele sur le développement du territoire d'Isangi. Recherche d'antidotes sociologiques*, Thèse de doctorat en sociologie, FSSAP, UNIKIS, 2000.

- ESISO ASIA AMANI., *Méthode de recherche en Sciences Sociales*, Cours inédit, G3 SPA, FSSAP, UNIKIS, 2000-2001.
- EZAPE NONE., *Recherche guidée*, cours inédit, G1SPA, FSSAP, UNIKS, 1999-2000.
- LILLE MWARABU., *L'impact de la crise politique sur la gestion des services publics industriels et commerciaux. Cas de la SNEL/Kisangani de 1996 à 2000*, TFC inédit en SPA, FSSAP, UNIKIS, 2000-2001.
- LISSENDJA BOLIMBO., *Communication politique et légitimation du pouvoir pendant la rébellion. Expérience du Rassemblement Congolais pour la Démocratie dans la ville de Kisangani de 1998 à 2003*. Mémoire de DES en SPA, FSSAP, UNIKIS, 2006-2007.
- LONGOLI MOKOMBOLI., *La Société Textile de Kisangani face à la concurrence des tissus Asiatiques. Essai d'analyse des stratégies d'adaptation d'une Société d'économie mixte*, Mémoire de licence en SPA, FSSAP, UNIKIS, 2001-2002.
- LUHAHI-A-NIAMA LUHAHI., *Statistique inductive*, cours inédit G2 FPSE, UNIKIS, 1990-1991.
- MPIA EFONGE., *La différenciation structurelle et la rentabilité d'une entreprise para Etatique. Cas de la SNEL/Kisangani*, TFC inédit en Sociologie, FSSAP, UNIKIS, 1999-2000.
- MOKILI BITILASI., *Economie monétaire*, cours inédit en G3 ISC-Kisangani, 1997-1998.
- NGONDE BOFOLA., *Essai d'analyse d'adaptation du personnel des services publics à la nouvelle technologie. Expérience de la REGIDESO et de la SNEL/Kisangani*, TFC inédit en SPA, FSSA, UNIKIS, 1999-2000.

- OTEMIKONGO MANDEFU., *Introduction à la science administrative*, cours destiné aux étudiants de G1 en SPA UNIGOM, 1^{ère} édition. Janvier, Kisangani (RDC), 2007.
- OTEMIKONGO MANDEFU., *Théories approfondies des organisations*. Séminaire de troisième cycle en Sciences Politiques et Administratives, UNIKIS (RDC), 2007.
- OTEMIKONGO MANDEFU., *Décentralisation financière des Etablissements Public d'Enseignement Supérieur et Universitaire. Cas de l'Université de Kisangani (RDC)*, Mémoire de D.E.S en SPA FSSAP UNIKIS 1999-2000.
- POYET. M., *Le contrôle de l'entreprise publique : essai sur le cas français*, Thèse de doctorat, Université de Saint Etienne, 2005.

IV. DOCUMENTS WEBOGRAPHIQUES

- DEPECHES., *Edition 3803 du mercredi 16 août 2006*. Disponible sur (File://E: afficher article. Htm) consulté le 21 janvier 2005.
- FNEGE, F., *Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises*. Disponible sur (www, fnege.fr) consulté le 07 mai 2007.
- GUILLAUME, A., *Contrôle de gestion*. Disponible sur (http i//recrutement.Bnpparibas.com/fr/metiès/controlleur gestion. asp.) consulté le 23 juin 2007.
- MALONGO KITUNGANO., *Les théories technologiques explicatives de la crise des entreprises publiques congolaises*. Disponible sur (<file:///crise ec rdc.htm>) consulté le 21 janvier 2008.
- MENDA KAZAYAWOKO., *La fondation pour une relance économique durable et resoutenable*. Disponible sur (<http://www.congoforum.be/fr/economie>) consulté le 21 janvier 2008.
- ON LINE., *Initiation à la stratégie d'entreprise*. Disponible sur (file : E : Introduction à la stratégie. Htm) consulté le 21 janvier 2005).

- WIKIPEDIA (L'ENCYCLOPÉDIE LIBRE). , *La crise*. Disponible sur ([file:///E:/afficher article.htm](file:///E:/afficher%20article.htm)) consulté le 21 janvier 2005.

V. TEXTES OFFICIELS ET PRIVÉS

- *Décision n°006 portant révision de la décision n°0030/RCD/CUOPSG/2001 relative des fonds des entreprises publiques fonctionnant dans le territoire sous contrôle du RCD.*

- *Décision n°0030/RCD/CUPSG/2001 portant réquisition des fonds des entreprises publiques fonctionnant dans le territoire sous contrôle du RCD.*

- *Echos de la REGIDESO, Revue bimestriel d'entreprise, 1983.*

- LE CODE LARCIER, *Droit commercial et économique, Tome III, RDC, éd 2002.*

- *Loi n°78-002 du 06 janvier 1978 portant dispositions générales applicables aux entreprises publiques*

- *Ordonnance loi n°70-016 du 11 mars 1970 relative à la présentation de l'Etat dans les organes de gestion et de surveillance des sociétés dans lesquelles il détient une participation financière.*

- *Procès-verbal de constat de caisse effectué le 30 mars 2001.*

- *Rapports d'activités annuelles de la SNEL de 1992 à 2003.*

- *Rapports d'activités annuelles de la REGIDESO de 1992 à 2003.*

- *Rapport circonstancié sur l'état des unit »s de production d'eau / Regideso Kisangani.*

- *Règlement d'exploitation de la REGIDESO.*

- *SNEL., Instructions commerciales, Réf. DCF/DCO/380/89 , juillet 1987.*

- *SNEL., Secrétariat administratif, du réajustement de tarif de la SNEL.*

▫ SNEL., *Coordination des entreprises publiques, territoire sous contrôle du RCD*, exercices 2001 et 2002.

VI. DICTIONNAIRE

- Dictionnaire., *Nouveau Petit Larousse illustré*, Larousse, Paris, 1995.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

Dédicace	
Remerciements	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des graphiques	
Liste des annexes	
0. INTRODUCTION GENERALE	1
0.1.Etat de la question	1
0.2.Problématique	6
0.3.Hypothèses	9
0.4.Objectifs du travail	10
0.5.Méthodologie utilisée	11
0.6.Articulation de travail	17
CHAPITRE PREMIER : CONSIDERATIONS GENERALES	18
I.1. Armature théorique	18
I.1.1. La crise	18
I.1.2 La planification	22
I.1.3. L'entreprise publique	24
I.1.4. La stratégie	31
I.1.5. L'adaptation	37

I.2. Cadre d'étude	43
I.2.1. La Société Nationale d'Electricité (Direction de Kisangani)	43
A. Aperçu historique	43
B. Mission	45
C. Cadre juridique	46
I.2.2. La Régie de Distribution d'Eau (Direction de Kisangani)	47
A. Aperçu historique	47
B. Cadre juridique	49
C. Fonctionnement et attributions	49
CHAPITRE DEUXIEME : ANALYSE DE CRISE CONFRONTEE	
PAR LA SNEL ET LA REGIDESO	52
II.1. Analyse de la crise en RDC	52
II.1.1. Entreprise de l'Etat pendant la période précoloniale	53
II.1.2. L'entreprise de l'Etat pendant la période coloniale	55
II.1.3. L'entreprise de l'Etat pendant la période postcoloniale	57
II.2. Nature de la crise confrontée par la Regideso et la Snel	60
II.2.1. La crise de nature externe	60
A. Au niveau de la Snel	66
B. Au niveau de la Regideso	66
II.2.2. La crise de nature interne	67
A. Au niveau de la Snel	68

B. Au niveau de la Regideso	68
-----------------------------	----

CHAPITRE TROISIEME : APPLICATION DES STRATEGIES

D'AJUSTEMENT UTILISEES PAR LA SNEL

ET LA REGIDESO	71
----------------	----

III.1. Les stratégies d'ajustement utilisées par la Regideso	71
--	----

A. L'environnement interne	71
----------------------------	----

B. L'environnement externe	78
----------------------------	----

III.2. Les stratégies d'ajustement utilisées par la Snel	95
--	----

A. L'environnement interne	95
----------------------------	----

B. L'environnement externe	100
----------------------------	-----

CHAPITRE QUATRIEME : ETUDE COMPAREE DES STRATEGIES

D'ADAPTATION DE LA SNEL ET DE LA REGIDESO A LA CRISE	107
--	-----

IV.1. Analyse des indicateurs considérés	107
--	-----

IV.1.1. Les chiffres d'affaire entre REGIDESO et SNEL	107
---	-----

IV.1.2. L'effectif des ressources humaines entre REGIDESO et SNEL	109
---	-----

IV.1.3. L'effectif des abonnés entre SNEL et REGIDESO	110
---	-----

IV.1.4. La quantité produite par SNEL et REGIDESO	112
---	-----

IV.1.5. La quantité vendue par SNEL et REGIDESO	115
---	-----

IV.2. Analyse de performance entre REGIDESO et SNEL	116
---	-----

IV.3. Les écueils aux stratégies d'ajustement des entreprises	
---	--

Publiques (REGIDESO et SNEL) à la crise.	118
--	-----

CONCLUSION GENERALE	122
BIBLIOGRAPHIE	129
TABLE DES MATIERES	139
ANNEXES	

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE I : GUIDE D'ENTRETIEN

Les questions formulées ci-dessous sont adressées aux responsables et agents des différents services concernés par la recherche dans les deux entreprises publiques (LA SNEL ET LA REGIDESO directions de Kisangani).

1. Quels sont les textes juridiques qui confèrent à votre entreprise sa personnalité juridique ?
2. Quels sont les autres textes qui régissent votre entreprise ?
3. Quelle est la nature des crises que connaît votre entreprise depuis 1997 à 2003 ?
4. De toutes ces crises, quelle est ou quelles sont celle (celles) qui compromet (compromettent) l'avenir de votre entreprise ?
5. Selon vous q'est- ce qui est à la base de la crise que votre entreprise connaît ?
6. Comment se présente l'évolution de la production (en terme financier) avant la rébellion du RCD (de 1992 à 1997) ?
7. Comment se présente l'évolution de la production (en terme financier) durant la crise (de 1998 à 2003) ?
8. Comment se présente l'évolution du personnel (le total par an) de 1992 à 2003 ?
9. Quelle est l'évolution de la production d'eau en mètre cube (REGIDESO)/ de l'électricité en kilowatt de 1992 à 2003 ?
10. Comment se présente les abonnés (leur nombre ou effectif global par an) de votre entreprise de 1992 à 2003 ?
11. Quelle est l'évolution de la vente (d'eau/ d'électricité) de 1992 à 2003 ?
12. Quelle est l'évolution de montant annuel de facturation et de recouvrement dans votre entreprise de 1992 à 2003 ?
13. Quelles sont les stratégies d'adaptation utilisées par votre entreprise pour un bon rendement pendant la période de crise (guerre) de 1998 à 2003 :
 - sur le plan de la gestion financière
 - sur le plan de la gestion du personnel
 - sur la gestion de la clientèle
 - sur le plan de la production
 - sur le plan de la vente

14. Quels sont les écueils à l'application des stratégies d'adaptation utilisées par votre entreprise ?

15. Votre entreprise a-t-elle bénéficié des libéralités de 1998 à 2003 ?

Si Oui : - quelles sont les sources de provenances (donneurs) ?

- quelle est la nature de ces libéralités ?

16. Donnez le nombre de pannes par an de 1998 à 2003 ?

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 2 : Effectif du chiffre d'affaires de la REGIDESO.

Années	ti	yi	ti-t	yi-y'	(ti-t)(yi-y')	(ti-t) ²	y=a+bt
1998	1	1.697.060,65	-2,5	-102.933,17	257.332,2	6,25	1.331.651
1999	2	1.358.332,21	-1,5	-441.661,61	466.492,41	2,25	1.518.988
2000	3	1.340.815,31	-0,5	-459.178,51	229.589,25	0,25	1.706.325
2001	4	1.595.008,62	0,5	-204.985,2	-102.492,60	0,25	1.893.662
2002	5	2.392.418,91	1,5	592.425,09	886.637,63	2,25	2.080.999
2003	6	2.416.327,26	2,5	616.333,44	1.540.833,60	6,25	2.268.336
TOT	21	10.799.963,96			3.278.393,21	17,5	
X	t=3,5	y=1.799.993,88					

Source : Tableau dressé par nous même sur base des données du terrain

$$B = \frac{(ti-t)(yi-y')}{(ti-t)^2} = \frac{3.278.393,21}{17,5} = 187.336,75 \quad b = 187.337 \quad a = y' - bt = 1.799.993,82 - (187.337)(3,5) = 1.799.993,82 - 65.567,5 = 1.144.314,32$$

ANNEXE 3 : Effectif du personnel de la REGIDESO

Années	ti	yi	ti-y'	yi-y'	(ti-t) (yi-y')	(ti-t) ²	y=a+bt
1998	1	196	-2,5	-1,66	4,15	6,25	207,92
1999	2	196	-1,5	-1,66	2,49	2,25	203,36
2000	3	207	-0,5	9,34	-4,67	0,25	201,08
2001	4	207	0,5	9,34	-4,67	0,25	196,52
2002	5	206	1,5	8,34	12,51	2,25	194,24
2003	6	174	2,5	-23,66	-59,15	6,25	191,96
TOT	21	1.186			-40	17,5	
X	t=3,5	y=197,66					

Source : Tableau dressé par nous même sur base des données du terrain

$$b = \frac{(ti-t)(yi-y')}{(ti-t)^2} = \frac{-40}{17,5} = -2,28$$

$$a = 205,64$$

$$b = 2,28$$

$$a - y - bt = 197,66 - (-2,28)(3,5)$$

$$= 197,66 + 7,98$$

$$205,64$$

ANNEXE 4 : Effectif des clients à la REGIDESO

Années	ti	yi	ti-t	yi-y'	(ti-t)(yi-y')	(ti-t) ²	y=a +b t
1998	1	18.494	-2,5	-214,16	471,1	6,25	18.620,14
1999	2	18.715	-1,5	6,84	-10,26	2,25	18.655,35
2000	3	18.860	-0,5	151,84	-75,92	0,25	18.690,56
2001	4	18.653	0,5	-55,16	-27,58	0,25	18.725,77
2002	5	18.726	1,5	17,84	26,76	2,25	18.760,98
2003	6	18.801	2,5	92,84	232,1	6,25	18.796,19
TOT	21	112.249			616,2	17,5	
X	t=3,5	y'=18.708,16					

Source : Tableau dressé par nous même à partir des données empiriques.

$$b = \frac{(ti-t)(yi-y')}{(ti-t)^2} = \frac{-2.734.033}{17,5} = -156.203,45$$

$$a = y' - b t = 18.708,16 - (-156.203,45)(3,5) = 18.708,16 + 546.712,075 = 565.420,235$$

ANNEXE 5 : Evolution de la production d'eau potable à la REGIDESO

Années	ti	yi	ti-t	yi-y'	(t i-t)(yi- y')	(t i-t) ²	Y = a+b t
1998	1	6.313.743	-2,5	702.423,7	-1.756.059,25	625	6.001.825,45
1999	2	5.349.323	-1,5	-261.996,3	392.994,45	225	5.845.664,97
2000	3	5.612.591	-0,5	1.271,7	-635,85	025	5.689.434,52
2001	4	5.875.859	0,5	264.539,7	132.269,85	025	5.533.200,07
2002	5	5.348.325	1,5	-262.994,3	-934.491,45	225	5.376.973,62
2003	6	5.168.075	2,5	-443.244,3	-1.108.110,75	625	5.220.074,17
TOT	21	33.667,916			-2.734.033	17,5	
X	t= 3,5	y'=5.611.319,3					

Source : Tableau dressé par nous même sur base des données empiriques.

$$B = \frac{(t i-t)(yi-y')}{(t i-t)^2} = \frac{-2.734.033}{17,5} = -156.203,45$$

$$\begin{aligned} a= y- b t &= 5.611.319,3 - (-156.230,45) (3,5) \\ &= 5.611.319,3 + 546.806,57 \\ &= 6.158.125,87 \end{aligned}$$

ANNEXE 6 : Evolution de vente de l'eau potable à la REGIDESO

Années	ti	yi	ti-t	yi-y'	(ti-t)(yi-y')	(ti-t) ²	y=a+bt
1998	1	4.983.950	-2,5	1.028.989,5	2.572.473,75	6,25	4.822.435,67
1999	2	3.688.393	-1,5	266.567,5	399.851,25	2,25	4.475.445,6
2000	3	3.598.357	-0,5	356.603,5	178.301,75	0,25	4.128.455,53
2001	4	3.836.012	0,5	118.948,5	59.474,25	0,25	3.781.465,46
2002	5	3.690.852	1,5	264.108,5	3.961.627,5	2,25	3.434.475,39
2003	6	3.932.199	2,5	22.615,5	65.903,75	6,25	3.087.485,32
TOT	21	23.729.763			6.072.326,25	17,5	
X	t=3,5	y=3.954.960,5					

Source : Tableau dressé par nous même sur base des données empiriques

$$b = \frac{(ti-t)(yi-y')}{(ti-t)^2} = \frac{6.072.326,25}{17,5} = 346.990,07$$

$$a = y - b t = 3.945.960,5 - (346.990,07)(3,5) \\ = 3.954.960,5 + 1.214.465,24 \\ = 5.169.425,74$$

ANNEXE 7 : Evolution de la production de l'énergie à la SNEL

Années	ti	yi	ti-t	yi-y	(ti-t)(yi-y)	(ti-t) ²	Y= a+bt
1998	1	31.270,30	-2,5	214064	5.351,6	6,25	29.327,53
1999	2	27.240,87	-1,5	188879	2.833,18	2,25	29.248,38
2000	3	29.255,58	-0,5	12592	-62,96	0,25	29.169,23
2001	4	28.248,22	0,5	88144	-440,72	0,25	29.090,08
2002	5	28.751,90	1,5	37776	-566,64	2,25	29.010,93
2003	6	30.011,97	2,5	88144	2.203,6	6,25	28.931,78
TOT	21	174.777,97			-1.385,14	17,5	
X	t=3,5	y=29.129,66					

Source : Tableau dressé par nous même à partir des données empiriques

$$b = \frac{(ti-t)(yi-y)}{(ti-t)^2} = \frac{-1.385,14}{17,5} = -79,15$$

$$a = y - b t = 29.129,66 - (-79,15)(3,5) \\ = 29.129,66 + 277,02 \\ = 29.406,68$$

ANNEXE 8 : Effectif du personnel de la SNEL

ANNEXE 8 : Effectif du personnel de la SNEL

Années	ti	yi	ti-t	yi-y'	(ti-t)(yi-y')	(ti-t) ²	y=a+bt
1998	1	206	-2,5	28,17	-70,42	6,25	207,75
1999	2	206	-1,5	28,17	-42,25	2,25	195,78
2000	3	173	-0,5	-4,83	-2,41	0,25	183,81
2001	4	173	0,5	-4,83	-2,41	0,25	171,84
2002	5	158	1,5	-19,83	-29,74	2,25	159,87
2003	6	151	2,5	-26,83	-67,07	6,25	147,9
TOT	21	1.067		-209,48		17,5	
X	t=3,5	y=177,83					

Source : Tableau dressé par nous même sur base des données empiriques

$$b = \frac{(ti-t)(yi-y')}{(ti-t)^2} = \frac{-209,48}{6} = -11,97$$

$$a = 219,72$$

$$b = -11,97$$

$$a = y - b t = 177,83 - (-11,97)(3,5)$$

$$= 177,83 + 41,895$$

$$= 219,725$$

ANNEXE 9 : Effectif des abonnés à la SNEL

Années	ti	yi	ti-t	yi-y	(ti-t)(yi-y)	(ti-t) ²	y=a+ b t
1998	1	8.072	-2,5	-237	592	6,25	7.987
1999	2	8.086	-1,5	-223	334	2,25	8.116
2000	3	8.098	-0,5	-211	105	0,25	8.245
2001	4	8.405	0,5	96	48	0,25	8.374
2002	5	8.569	1,5	260	390	2,25	8.503
2003	6	8.625	2,5	316	790	6,25	8.632
TOT	21	49.855			2.259	17,5	
X	t=3,5	y=8.309					

Source : Tableau dressé par nous même sur base des données empiriques

$$b = \frac{(ti-t)(yi-y)}{(ti-t)^2} = \frac{2.259}{17,5} = 129$$

$$a = 30.402,8$$

$$a = y - b t = 8.309 - (129)(3,5) = 8.309 - 451 = 7.858$$

ANNEXE 10 : Effectif du chiffre d'affaires de la SNEL

Années	ti	yi	ti-t	yi-y	(ti-t)(yi-y)	(ti-t) ²	y=a+b t
1998	1	889.016	-2,5	-877.172,5	2.192.931,2	6,25	1.211.308
1999	2	2.171.515	-1,5	405.326,5	-607.989,7	2,25	1.433.260
2000	3	1.746.555	-0,5	-19.633,5	9.816,7	0,25	1.655.212
2001	4	907.503	0,5	-858.685,5	-429.342,7	0,25	1.655.212
2002	5	2.422.847	1,5	656.658,5	984.987,7	2,25	1.877.164
2003	6	2.459.131	2,5	693.506,5	1.733.766,2	6,25	2.099.116
TOT	21	10.597.131			3.884.169,4	17,5	
X	t=3,5	y=1.766.188,5					

Source : Tableau dressé par nous même sur base des données empiriques

$$b = \frac{(ti-t)(yi-y)}{(ti-t)^2} = \frac{3.884.169,4}{17,5} = 221.952,5$$

$$a = 989.356$$

$$b = 221.953$$

$$a = y - b t = 1.766.188,5 - (221.952,5)(3,5)$$

$$= 1.766.188,5 - 776.832$$

$$= 989.356,5$$

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 11 : Evolution vente d'énergie à la SNEL

Années	ti	yi	ti-t	yi-y'	(ti-t)(yi-y')	(ti-t) ²	y=a+bt
1998	1	6.928.122	-2,5	20.300.278,33	50.750.069,83	6,25	16.328.290,33
1999	2	26.724.630	-1,5	503.770,33	755.655,49	2,25	20.688.334,33
2000	3	34.030.745	-0,5	6.802.344,67	-3.401.172,33	0,25	25.048.378,33
2001	4	27.021.709	0,5	206.691,33	-103.345,66	0,25	29.408.422,33
2002	5	34.450.452	1,5	7.222.051,67	10.833.077,51	2,25	33.768.466,33
2003	6	34.241.744	2,5	6.986.343,67	17.465.859,18	6,25	38.128.510,33
TOT	21	163.370.420			76.300.770,02	17,5	
X	t=3,5	Y=27.228.400,33					

Source : Tableau dressé par nous même sur base des données empiriques

$$B = \frac{(ti-t)(yi-y')}{(ti-t)^2} = \frac{76.228.770,02}{17,5} = 4.360.044$$

$$a = y - bt = 27.228.400,33 - 15.260.154 = 11.368.246,33$$

UNIVERSITE DE KISANGANI
B.P. 2012
KISANGANI

FACULTE DE DROIT
=====

ATTESTATION DE RECHERCHE N° FD/002/2007.
=====

Je soussigné, Professeur Jean OTEMIKONGO MANDEFU, Doyen de la Faculté de Droit de l'Université de Kisangani atteste par la présente que Monsieur PATTY LONGOLI MOKOMBOLI est étudiant régulièrement inscrit au TROISIEME CYCLE (D.E.S.) pour l'année académique 2006 - 2007.

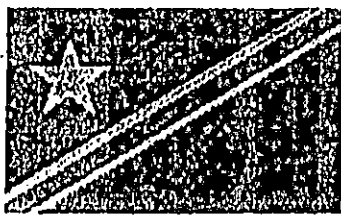
La présente attestation lui est délivrée en vue d'avoir accès aux Organismes tant publics que privés, afin d'obtenir la documentation (orale ou écrite) intéressant les travaux de recherche prévus par notre programme, y compris ceux conduisant à la rédaction de mémoire de D.E.S.

Fait à Kisangani, le 19 Janvier 2007.



DOYEN DE LA FACULTE,

Prof. Jean OTEMIKONGO MANDEFU: =



REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO
Rassemblement Congolais pour la Démocratie

CABINET UNIQUE DE LA PRESIDENCE ET
DU SECRETARIAT GENERAL

DECISION N° 0030/RCD/CUPSG/2001 PORTANT REVISION DE LA DECISION N°
0030/RCD/CUPSG/2001 RELATIVE A LA REQUISITION DES FONDS DES ENTREPRISES
PUBLIQUES FONCTIONNANT DANS LE TERRITOIRE SOUS CONTROLE DU RCD

Le Secrétaire Général du Rassemblement Congolais pour la Démocratie ;

Vu le Protocole d'Accord du 1^{er} août 1998 tel qu'amendé à ce jour ;

Vu la Résolution portant acte relatif aux dispositions constitutionnelles applicables sur le territoire libéré pendant la guerre, telle que modifiée à ce jour ;

Vu la Résolution de l'Assemblée Spéciale des membres Fondateurs du RCD du 28 octobre portant élection du Président et du Secrétaire Général du RCD ;

Vu la Décision n°001 du 29 octobre 2000 portant nomination des membres du Comité Exécutif du RCD ;

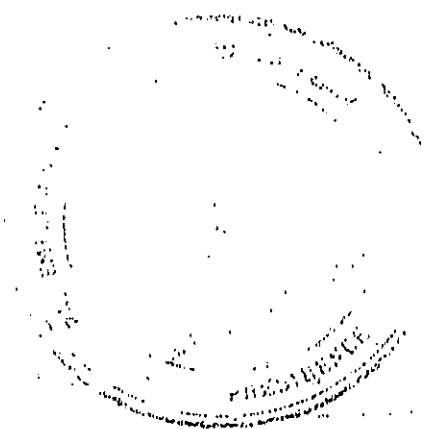
Vu la Décision n°0030/RCD/CUPSG/2001 du 21 novembre 2001 portant réquisition des fonds des entreprises publiques fonctionnant dans le territoire sous contrôle du RCD ;

Considérant les besoins de fonctionnement des entreprises publiques et leurs charges sociales ;

Attendu qu'il échet de revitaliser les entreprises pour les rendre aptes à autofinancer leur développement tout en contribuant aux charges du Trésor public ;

Vu la nécessité et l'urgence ;

DECIDE :



Article 1 : La Décision n°0030/RCD/CUPSG/2001 du 21 novembre 2001 portant réquisition des fonds des entreprises publiques fonctionnant dans le territoire sous contrôle du Rassemblement Congolais pour la Démocratie est à titre provisoire revue de la manière suivante :

Chaque entreprise publique se verra assigner une contribution mensuelle aux charges du Trésor public équivalant à 40 pour cent des recettes déclarées dans ses prévisions budgétaires pour l'exercice 2001; les 60 autres pour cent lui revenant d'office.

Article 2 : Les recettes des entreprises publiques sont désormais logées dans des comptes transitoires ouverts auprès des banques agréées. Celles-ci sont chargées de procéder au nivellement automatique des recettes au profit du compte du Trésor public et des comptes respectifs des entreprises suivant la clé de répartition déterminée à l'article 1 ci-dessus.

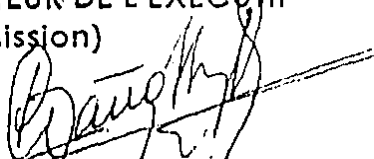
Article 3 : Le Département des Finances, Budget et Portefeuille est régulièrement informé de l'état de la trésorerie des entreprises publiques et du niveau de réalisation des objectifs budgétaires et prend toute mesure de nature à promouvoir la mobilisation des recettes.

Articles 4 : le Département des Finances, Budget et Portefeuille et les Départements ayant la tutelle technique sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution de la présente Décision.

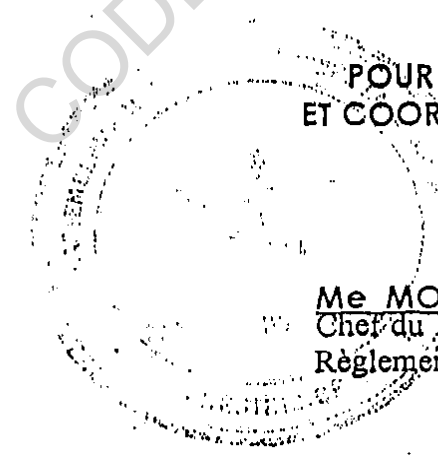
Article 5 : La présente Décision entre en vigueur à la date de sa signature et abroge toute disposition antérieure et contraire.

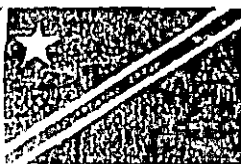
Fait à Goma, le 08 MAR 2002

POUR LE SECRETAIRE GENERAL
ET COORDONNATEUR DE L'EXECUTIF
(en Mission)



Me MOISE NYARUGABO MUHIZI
Chef du Département de la Justice, Droits Humains et
Règlement des Conflits





REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO
Rassemblement Congolais pour la Démocratie

CABINET UNIQUE DE LA PRESIDENCE ET DU
SECRETARIAT GENERAL

DÉCISION N° 0030./RCD/ÇUPSG/2001 PORTANT REQUISITION DES
FONDS DES ENTREPRISES PUBLIQUES FONCTIONNANT DANS LE
TERRITOIRE SOUS CONTRÔLE DU RASSEMBLEMENT CONGOLAIS POUR
LA DÉMOCRATIE.

Le Secrétaire Général du Rassemblement Congolais pour la
Démocratie ;

Vu le Protocole d'Accord du 1^{er} août 1998 tel qu'amendé à
ce jour ;

Vu la Résolution portant acte relatif aux dispositions
constitutionnelles applicables sur le territoire libéré pendant la
guerre, telle que modifiée à ce jour ;

Vu la décision n°001 du 29 octobre 2000 portant nomination
des membres du comité Exécutif du Rassemblement Congolais
pour la Démocratie ;

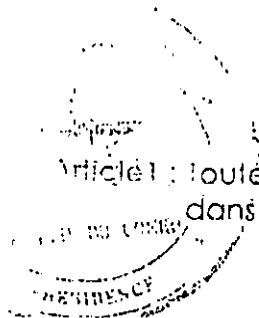
VU la Résolution de l'Assemblée Spéciale des Membres
fondateurs du Rassemblement Congolais pour la Démocratie du
29 octobre 2000 portant élection du Président et du Secrétaire
général du RCD ;

Vu la nécessité de répondre aux besoins urgents du moment
pour mieux assurer la sécurité du Territoire et promouvoir le bien-
être social ;

Vu la nécessité et l'urgence,

Décide :

Article 1 : toutes les recettes des entreprises publiques fonctionnant
dans le territoire sous contrôle du Rassemblement



Congolais pour la Démocratie sont réquisitionnées pour cause d'intérêt public pour une durée de trente jours.
La présente décision ne concerne pas les régies financières ci-après : l'OFIDA, la DGC et la DGRAD.

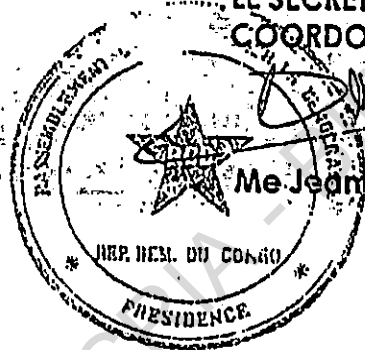
Article 2 : Les recettes brutes des entreprises concernées par la présente décision seront mises à la disposition du Trésor Public dans un compte spécial.

Article 3 : Les autres modalités d'exécution de la présente décision sont fixées par le Chef du Département des Finances, Budget et Portefeuille.

Article 4 : La présente décision entre en vigueur à la date de sa signature et abroge toute disposition antérieure et contraire.

Fait à Goma, le 21 NOV 2001

LE SECRETAIRE GENERAL DU RCD ET
COORDONNATEUR DE L'EXECUTIF a.i



Me Jean-Marie EMUNGU EHUMBA

Procès-verbal de constat de Contrôle de Caisse.

Le an deux mille un, le trentième jour du mois de Mars, nous, MANENO SWEDY et TSHANKU-MUKONGO, respectivement, Comptable à la Coordination Régionale et Chef de Service Contrôle de Gestion à la D.P. Nord-Kivu, tous chargés d'une mission de contrôle, d'audit et d'inspection initiée par la Coordination; avons procédé au Comptage du solde physique de la Caisse Centrale, devant Madame Christine SITAOLAYA, Cassière Centrale du Siège de KISANGANI.

La situation physique du solde trouvée dans le coffre-fort, à la date du 30 Mars se présente comme ci-dessous détaillée:

I Espèces

<u>Nbre de billets</u>	<u>Compense</u>	<u>Montant.</u>
1	50 Fc	50,00 Fc
107	20 Fc	2140,00 Fc
9	5 Fc	45,00 Fc
30	1 Fc	30,00 Fc
147	50 C	73,50 Fc
268	20 C	53,60 Fc
201	10 C	20,20 Fc
461	5 C	23,05 Fc
385	1 C	3,85 Fc
411	0,005 C	2,05 Fc
	Total	2.441,15 Fc

II Bons de prélèvement non justifiés

<u>N°</u>	<u>Date</u>	<u>Bénéficiaires</u>	<u>Montant</u>
-	26-03-2001	FATURA	8550,00 Fc
-	15-03-2001	BATHIGE	300,00 Fc.
-	23-03-2001	BATHIGE	900,00 Fc.
-	23-03-2001	BATHIGE	1200,00 Fc.
-	23-03-2001	BATHIGE	1700,00 Fc.
-	23-03-2001	BATHIGE	800,00 Fc.
-	27-03-2001	BATHIGE	1305,00 Fc.
-	05-03-2001	BATHIGE	800,00 Fc.

<u>N°</u>	<u>Date</u>	<u>Bénéficiaires</u>	<u>Montant</u>
-	23-03-2001	BATHIGE	1.220,00 FC
-	27-03-2001	BATHIGE	175,00 FC
-	27-03-2001	BATHIGE	868,00 FC
-	27-03-2001	BATHIGE	300,00 FC
-	28-03-2001	BATHIGE	580,00 FC
-	28-03-2001	BATHIGE	1.122,00 FC
-	28-03-2001	BATHIGE	1.600,00 FC
-	28-03-2001	BATHIGE	600,00 FC
-	27-03-2001	BATHIGE	2400,00 FC
-	28-03-2001	BATHIGE	1.200,00 FC
-	05-03-2001	BATHIGE	650,00 FC
S/total			25.470,00 FC

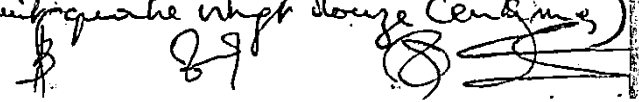
-	30-03-2001	BOBOTO	600,00 FC
-	30-03-2001	SIMBA MDJIKÉ	4.500,00 FC
-	30-03-2001	SIMBA MDJIKÉ	2.305,00 FC
-	30-03-2001	BATHIGE	4.000,00 FC
-	30-03-2001	BATHIGE	2.400,00 FC
S/total			39.275,00 FC

III

Pièces de Courne non Comptabilisées

-	12-03-2001	EBAKA et LUPAYO	26.000,00 FC
-	21-03-2001	EBAKA	5.000,00 FC
-	21-03-2001	KIBONDO	3.500,00 FC
-	22-03-2001	BOLOKOLA	11.534,62 FC
-	23-03-2001	BOLOKOLA	12.000,00 FC
-	27-03-2001	-	6.000,00 FC
-	29-03-2001	DR KAPANGA	6000,00 FC
-	16-03-2001	BAMBEYE	2000,00 FC
S/total			72.034,62 FC

Le solde comptable du livre arrêté à la même date dégage le montant de 113.799,69 FC, tandis que le solde physique I + II + III totalise un montant de 113.750,77 FC, soit un écart négatif de 48,92 FC, (nous disons francs congolais quarante huit quatre vingt deux centimes)



Certifié sincère et véritable.

Fait à KISANGANI, le 30 Mars 2001.

Pour le Service Comptable et Fin.

La Commission Centrale

~~TSITIAUCHE MUKOBY~~
~~MAVENO SWEDE~~

Le Chef de SC Comptable et Fin.

~~MAVENO SWEDE~~
1-3
MAVENO SWEDE

Pour la Coordination

Les Comptables,

~~TSITIAUCHE MUKOBY~~

MAVENO SWEDE

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

**RAPPORT DE MISSION D'INSPECTION ET D'AUDIT INTERNE
EFFECTUEE AU SIEGE DE KISANGANI PAR MESSIEURS
TSHIAUKE MUKONGO ET MANENO SWEDY DU 30 MARS AU 20
AVRIL 2001.**

I. REFERENCES ORDRES DE MISSION

- * MANENO SWEDY: O.M. n° 016/COORD/REG/00 du 27/03/2001.
- * TSHIAUKE MOKONGO: O.M. n° 017/COORD/REG/00 du 27/03/2001.

II. TERMES DE REFERENCE

Les termes de référence sont ceux édictés par la note rendant publication de la répartition des équipes chargées d'inspecter et d'auditer la gestion administrative et financière des Directions Provinciales pour la période allant du 02 août 1998 au 28 février 2001.

Il s'agit des aspects ci-dessous :

1. Aspect Commercial

- livraison au réseau
- perte au réseau
- qualité de la facturation :
 - calcul des forfaits
 - fausse facturation
 - surfacturation.
- gestion des abonnés
- encaissements
- taux de recouvrement
- certification des impayés abonnés
- raccordements

2. Aspect Comptabilités et Finances

- vérification des recettes
- critiques des dépenses
- vérification du compte fournisseur
- respect des prévisions budgétaires

1. aspect des Ressources Humaines

- engagements
- utilisation des journaliers
- calcul des salaires et autres avantages sociaux
- climat social

4. aspect technique

- production
 - vérification de la consommation de l'énergie électrique
- m 9

- utilisation des équipements installés
- utilisation des produits chimiques, pétroliers et de laboratoire.

2. Autres aspects

- suivi des centres rattachés aux DP
- organisation des services et agences
- transmission des rapports d'activités et de mission des directeurs et chefs des services

III Déroulement de la mission

A peine arrivés à Kisangani ce vendredi 30 mars 2001 à 12h30' par un vol régulier de la compagnie AIR BOYOMA, nous avons commencé le travail au bureau par le contrôle de la caisse centrale. Ce travail a été sanctionné par le procès verbal du constat du contrôle de la caisse dûment signé par la Direction Provinciale : la caissière et le chef de service comptable et Financier. (cfr. Annexe n° 1)

En vue d'obtenir des explications sur les bons de prélèvement non justifiés, nous avons adressé des requêtes d'information aux agents BAHIGE et FATUMA. Les copies de ces correspondances ainsi que les réponses y réservées sont en annexe du présent rapport (voir annexes n° 2,3,4 et 5).

III. GESTION FINANCIERE ET COMPTABLE

III.1.1. CONTROLE DE LA CAISSE CENTRALE

A l'issue du contrôle de la caisse un constat sur le non respect des procédures en matière de la gestion des fonds a été relevé (cfr Feuille de travail n° 1).

III.1.2. GESTION COMPTABLE ET CRITIQUES DES DEPENSES.

Les anomalies suivantes ont été constatées :

- non tenue des livres comptables des salaires et charges sociales .
- incompréhension et confusion sur l'utilisation des certains comptes ;
- mauvais classement des documents ;
- absence de certaines pièces justificatives (facture, bon de commande, état de besoin etc.)
- Absence des signatures autorisées sur certaines pièces justificatives ;
- Manque de signatures constatant la réception des matériels par les utilisateurs ou les bénéficiaires des produits pharmaceutiques ;
- Absence d'avis budgétaires sur certains engagements financiers ;
(Voir feuille de travail n° 2).
- les articles achetés en gros (quantités importantes) sont directement consommés et ne font pas l'objet d'un transit au magasin (fournitures informatiques . (cfr factures n° 01,02 et 03. PHARMACIE MAKAPHAR).

9 8

- Pas de concertations entre la direction et les différents services pour présenter les états de besoins mensuels ;
- Les dépenses pour le maintien de l'outil de production ne constituent pas une priorité pour la direction ;
- Multiplication des acomptes pour honorer certains engagements notamment les fournisseurs, les bénéficiaires des notes d'octroi etc.
- L'intérêt accordé à l'achat des médicaments individuels au lieu de privilégier l'approvisionnement du Centre Médical en produits de première nécessité. (Cfr feuille de travail n°3) ;

III.1.3. VERIFICATION DU COMPTE FOURNISSEUR

La confusion constatée sur l'utilisation des comptes « 40900 » (achat comptant) et 40100 (fournisseurs) ne nous a pas permis d'arrêter le montant exact dû aux fournisseurs. Les fiches fournisseurs ne sont pas tenues régulièrement et ne sont pas à jour. Ce qui rend la tâche plus difficile pour connaître un fournisseur car, même les petits achats supposés comptants sont honorés par tranches et débordent souvent le mois au cours duquel ils ont été effectués.

III.1.4. RESPECT DES PREVISIONS BUDGETAIRES

Etant donné que les prévisions budgétaires des exercices 1999 et 2000 n'ont pas été clairement élaborées à l'instar de celles de 2001, nous n'avons pas pu examiner profondément cet aspect de gestion. Néanmoins, nous avons constaté que les réunions de fixation des objectifs en matière des prévisions mensuelles des recettes et des dépenses ne sont pas organisées. Il en est de même des avis budgétaires qui ne sont pas le plus souvent émis par le service de contrôle de gestion.

III.1.5. SITUATION DES BANQUES.

Les disponibles en banques sont constitués des paiements des factures de consommation d'eau par les banques. Nous avons noté qu'aucun versement n'est opéré pour approvisionner les comptes en banque conformément aux instructions en vigueur.

Les disponibles en banques gardés pendant plusieurs mois dévaluent alors que la direction accumule des créances dues à l'Etat. (cfr. feuilles de travail n° 4 et 5)

III.1.6. GESTION MAGASIN ET STOCKS.

Nous n'avons pas pu évaluer toute la gestion du magasin des stocks faute du temps pour organiser la visite de celui-ci. Toutefois, les fiches des valeurs que nous avons sélectionnées nous ont rassurés que les instructions en vigueur notamment, la méthode de valorisation des coûts de remplacement est d'application. Nous avons procédé à la correction relative à la comptabilisation des

dons restant en stock au 31 décembre. Les stocks des produits chimiques au 31 décembre 2000 n'ont pas été comptabilisés.

Le contrôle des fiches des stocks des médicaments n'a donné lieu à aucun cas d'anomalies.

III.2. GESTION COMMERCIALE.

III.2.1. LIVRAISON.

De 1998 à 2000, la courbe de la livraison réseau est descendante, car elle part de 5.973.576 m³ en 1998 pour atteindre 4.740.735 en 2000, soit une diminution d'environ 21 %.

Nous avons constaté que cette situation est due essentiellement à la diminution du nombre d'heures de fonctionnement motivé par :

- l'insuffisance des fournitures d'énergie électrique par la SNEL ;
- l'irrégularité dans l'approvisionnement en produits chimiques.

En effet, 1.236.226 Kw/h ont été consommés en énergie électrique en 1998 contre 504.313 kw/h en 2000, soit une diminution de 59 %. (cfr. tableau annexe 6).

III.2.2. Perte au réseau.



Malgré les restrictions prises dans le domaine de la semaine de la livraison réseau suite aux motifs ci-dessus évoqués, nous avons constaté de pertes importantes d'eau (fuites) au réseau de distribution. C'est le cas de certains points de vente I.O. : Camps KETELE à l'Université de Kisangani qui ont des compteurs défectueux et dont les conduites principales sont usées. Aussi, au réseau tertiaire il a été remarqué des fuites d'eau sur les canalisations qui traversent les égouts cas des agences Tshopo, Mangobo et Kabondo.

III.2.3. Facturation, calcul des forfaits et fausse facturation

En général, au vu des tableaux des ventes en quantité, calculs des foifaits et ratio, nous avons remarqué que la facturation n'est pas de bonne qualité.

Le ratio, moyenne foifait qui devrait être de 1,3 par rapport à la moyenne avec comptage est largement dépassée, essentiellement dans les Instances Officielles, Services bureaux et Agents REGIDESO.

<u>ANNEE</u>	<u>PRIVES</u>	<u>I.O</u>	<u>AGENTS & SCE REGIDESO</u>
1998	1,5	4,51	5,1
1999	1,62	10,95	4,53
2000	1,37	12,05	4,73

(voir annexes n° 8,9,10,11,12,13).  

En outre, le nombre sans cesse croissant des (non-valeurs : factures annulées ou rectifiées) démontre la qualité peu rassurante de la facturation.

Faute de bordereaux de facturation qui ne sont plus édités depuis plusieurs mois, il ne nous a pas été possible de déterminer la période de prise en facturation des nouveaux raccordements.

III.2.4. Encaissements et Taux de recouvrement.

Malgré le nombre élevé des abonnés privés en service, le niveau des encaissements est trop faible et ne permet pas à la Direction Provinciale de faire face aux nombreuses charges d'exploitation.

En effet, les taux de recouvrement ne dépassent guère, 10 % pour les créances antérieures, 40 % pour les produits exercice, 45 % pour la facturation distribuée dans le mois et 20 % pour le résultat global mensuel.

Les causes profondes qui expliquent cette contre performance sont :

- la mauvaise qualité de la facturation ;
- le tripotage des compteurs par les abonnés qui entraîne la réduction des consommations ; cas des Agences TSHOPO, MANGOBO et KABONDO ;
- le manque d'eau total ou partiel dans certains quartiers à cause de la réduction du nombre d'heures de fonctionnement de l'usine et de la vétusté des canalisations.

Il s'agit de cas ci-après :

Agence MANGOBO : Quartiers BAMBOLE - BASOKO - LOKELE - BABUDU - BANGELEMA - MANGBETU.

Agence MATETE : Quartiers TURUMBU, LUGWARA, MAMBINZA.

Agence MAKISO : Quartiers IMMO III et Plateau BOYOMA - Immeubles LENGEMA - SNEL - CONGO PALACE - BELGIKA et KILIMA.

Agence KABONDO : Quartier des Artistes et Route ITURI.

Agence TSHOPO : Quartier PUMUZIKA : 18^{ème} et 19^{ème} avenues.

Agence LUBUNGA :

- Manque d'eau total suite au délestage par la SNEL et à la panne sur la ligne électrique alimentant la station.
- l'existence des puits, cas de KABONDO.
- Le nombre trop élevé des points de vente inactifs qui représentent entre 34 et 36 % du total de points de vente.
- Le détournement des fonds sous diverses formes par les caissiers auxiliaires des agences et certains agents commis au recouvrement.

Cas des agents : BUSI KALOKOLA et BOTELANYELE ITINDI

- l'impossibilité pour les Chefs d'Agence d'exercer un contrôle rigoureux sur les Caissières Auxiliaires par manque du chiffrier visa qui devrait être tenu par le préposé au visa et dont la fonction a été supprimée ;
- l'existence de nombreuses notes comptables établies en faveur des agents à titre de retenue sur salaire pour des fonds reçus de la part des abonnés en guise de paiement de leurs factures.

(Voir annexes 14, 15, 16, 17, 19 et fiche de travail n° 9).

III.2.5 Contrôle des travaux.

Du contrôle effectué au Service Réseau et, dans les Agences, nous avons relevé l'insuffisance des demandes de raccordement malgré l'existence des matériels dont dispose le Siège de Kisangani.

Par ailleurs, nous signalons que les raccordements payés sont exécutés dans un meilleur délai. cfr. annexe 18 et feuille de travail n° 7.

III.3. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.

III.3.1. ENGAGEMENTS.

Nous avons noté l'engagement des 8 agents pendant la période de contrôle dont 7 avaient déjà presté en qualité d'agents temporaires.

Les conditions d'engagement sont conformes à la législation sociale en vigueur.

III.3.2. UTILISATION DES JOURNALIERS.

Les journaliers sont régulièrement utilisés dans les agences et leur nombre est celui arrêté lors de l'évaluation intermédiaire au 30 septembre 2000. Le taux appliqué pour le paiement des journaliers est de 0,5 \$ par jour et par personne. Nous n'avons relevé aucun litige sur le paiement des journaliers.

III.3.3. CLIMA SOCIAL.

Le climat social est bon. Toutefois, nous signalons la résiliation des deux contrats de travail pendant notre séjour en mission. Il s'agit de :

<u>NOMS & POSTNOMS</u>	<u>EMPLOI</u>	<u>CAT. & EHEL.</u>	<u>MOTIF</u>	<u>FRAIS ENG.</u>
1. BOTELANYELE	Agt. Techn. Com.	M.1	Détournement	603.58
2. BUSI KALUKULA	-« -	M.1	-« -	505.13

il y a lieu de signaler également la résiliation des contrats de travail ci-dessous qui ont eu lieu pendant notre période de contrôle :

<u>NOMS & POSTNOM</u>	<u>EMPLOI</u>	<u>CAT. & ECH.</u>	<u>MOTIF</u>	<u>ANNEE</u>	<u>FRAIS ENG.</u>
1. ABIBU SALUMU	Chef de Sect°	M.2	Desert°	1996	700 \$
2. BALONGO WAWINA	-« -	M.3	Détourn.	1999	1.117 \$
3. NDJANGO DUKPA	Releveur	E.5.1	-« -	1998	700 \$
4. KOY SALEH	Releveur	E.5.1	-« -	1997	-

Après vérification des dossiers, nous avons remarqué qu'ils ont été résiliés dans le respect strict des instructions. Nous avons aussi observé les cas des agents retraités mais gardés au service faute de possibilité de paiement de leur décompte final et

01 8

frais de rapatriement. Cette situation est anormale et peut occasionner des frais énormes dans l'avenir. Ces agents sont les suivants :

<u>NOM&POSTNOM</u>	<u>EMPLOI</u>	<u>CAT. & ECH.</u>	<u>EMPLOI</u>	<u>ANNEE</u>	<u>DECOMPTE ET AUTRES FR.</u>
1. AMBWA KUMU		Chef de Sect°	C.1	1997	11.526,25 \$
2. BWALO LITONGO		Sentinelle	E.3.2	1997	1.715,14 \$
3. BAELOWGANDI B.		Plombier	M.3	1997	6.511,36 \$
4. BAKESE ILIYA		Jardinier	E.2.2	1997	2.613,49 \$
5. SELEMANI MW.		Chef de Sect°	M.4	1997	6.696,53 \$

III. 3.4. CENTRE MEDICAL.

Le contrôle a porté essentiellement sur l'utilisation des médicaments mis à la disposition du centre médico-chirurgical Tshiongo. Nous avons constaté ce qui suit :

- Les réquisitions pour la demande d'achat des médicaments existent et sont très bien classées ;
- Les médicaments réceptionnés par le centre médical sont repris sur les bordereaux de réception et ceux-ci sont bien classés ;
- Les fiches des stocks des médicaments sont tenues et sont à jour ;
- Les listes de prise en charge par des agents des soins dispensés à leurs frères sont régulièrement envoyées au service des Ressources Humaines pour la retenue ;
- Les listes des remboursements des médicaments achetés par les agents sont régulièrement envoyés au service des Ressources Humaines ;
- Les stocks des médicaments sont souvent insuffisants ;
- Les médicaments utilisés par la salle des soins ne sont pas justifiés ;
- Les réquisitions des médicaments initiées par les infirmiers de la salle des soins ne sont pas signées par le médecin ;
- Manque de mécanisme de contrôle par le Médecin du Centre Médical de la sortie des médicaments de la pharmacie destinés à la salle des soins.

III.3.5. DIVERS.

La retenue à la source des frais relatifs aux soins médicaux en faveur des frères des agents non ayant droit s'opère régulièrement. Toutefois, nous avons noté le manque de mécanisme de contrôle pouvant permettre la conciliation des comptes entre le centre médical et le service du Personnel chaque fois que cela s'avère nécessaire.

Du contrôle que nous avons effectué sur les listes des présences de la journée du 09/04/2001.

Nous avons relevé ce qui suit :

- le travail commence à Kisangani à 8 heures⁰⁰ et se termine à 15 heures 30 avec pause de 30' du lundi à jeudi. Il se termine à 16 heures le vendredi. Ceci est dû à la situation politique du moment dans notre pays.
- certains agents ne signent pas régulièrement sur les listes des présences :

9

8

Exemple :

<u>JOURNEE</u>	<u>NOM</u>	<u>SERVICE</u>
23.03.2001	BOMBI	SCE COMPTABILITE
26.03.2001	BOMBI	SCE CPTE
	KABENGO	SECRETARIAT
	FUNDI	SCE COMMERCIAL
	KASINDE	-« - -« -
29.03.2001	FUNDI	-« - -« -
	ALASO	-« - -« -
	KASINDE	-« - -« -
03.04.2001	KASINDE	-« - -« -
	ALINGI	SECRETARIAT
04.04.2001	ALINGI	- « -
	KASINDE	SCE COMMERCIAL
	LOSEMBE	SECRETARIAT

III.4. ASPECT TECHNIQUE.

III.4.1. Production, livraison, heures de fonctionnement usine et consommation de l'énergie électrique (voir annexe 20)

Une tendance à la baisse a été observée dans le rendement usine dont l'objectif est fixé à 95 %. Cette situation se justifie par :

- Le manque d'étanchéité des vannes de purge des décanteur de l'usine Tshopo II et tout récemment par la défectuosité de la vanne d'admission du décanteur n° 1 de Tshopo II.

La remise en état de cette vanne DN 200 mm nécessite :

- la fabrication d'une tige en acier inoxydable
- la vérification de la position de l'opercule et de tous les mécanismes.
- La baisse du rendement usine à 94% et jusqu'à 92 % a comme conséquences :
 - augmentation du nombre d'heures de fonctionnement des GMP de prise d'eau brute ;
 - augmentation de la consommation en produits chimiques (sulfate d'alumine) ;
 - consommation élevée d'énergie électrique.

De juillet 1999 à ce jour, la suite à la réduction du nombre d'heures de fonctionnement usine, la production et la livraison en subissent les conséquences. Cette mesure a été prise à cause de l'insuffisance des fournitures d'énergie électrique par la SNEL et la réduction sensible de la période de couverture en produits chimique.

Cependant le nombre d'heures de fonctionnement usine sera relevé de 11 à 15 par jour de juin à août 2000 pour répondre à la demande du C.I.C.R. qui avait fourni les produits chimiques après la guerre de 6 jours au mois de juin 2000 pour permettre aux autorités de faire la propreté de la ville de Kisangani.

87 8

Pour ce qui est de la consommation en énergie électrique, il y a lieu de souligner de prime abord la défektivité du compteur électrique de la SNEL placé à l'usine qui sous-compte et ce, en faveur de la REGIDESO.

En effet, au départ, le ratio était de 0,192 KWH/m³ ; il a été réduit à 0,09 KWH en septembre 2000 s'est stabilisé à 0,102 KWH/m³ en janvier 2001. Bien que ces chiffres soient nettement inférieurs aux prévisions budgétaires (0,233 KWH/m³), il y a lieu de relever les faits saillants ci-après :

- La faible hauteur manométrique (10m) des GMP de refoulement d'un débit nominal de 150m³/h chacun oblige les exploitants à faire fonctionner en parallèle les 4 machines qui ne débitent que 430 à 450 m³/h (au lieu de 600 m³/h pendant que les 3 GMP à la prise de mêmes caractéristiques mais de hauteur manométrique plus grande refoulent le débit nominal, soit 150 m³/h par GMP.
 - De pertes de charges avec comme conséquence l'augmentation de consommation en énergie électrique à cause de 8 courbes sur le collecteur de refoulement ;
 - Obligation de recourir au démarrage aux 4 GMP dont 2 pour la haute pression qui fonctionnent en parallèle pendant au moins 2 heures pour remplir le réseau qui se vide à partir de 16 heures jusqu'à 5 heures du matin à cause de la réduction du nombre d'heures de fonctionnement usine.
- Quant aux 2 autres GMP de la basse pression, ils fonctionnent également en parallèle, mais pendant 5 heures.

Il convient de signaler que le fonctionnement en parallèle de ces 2 GMP pour la haute pression qui ont une hauteur manométrique de 89 m et qui débitent 274 m³/h est une solution pour éviter le grillage des moteurs en cas de démarrage avec un seul GMP et dont l'ampérage risque d'atteindre le plafond de 245 ampères. Cependant le fonctionnement en parallèle de 2 GMP bien que provoquant une augmentation de la consommation d'énergie électrique permet de ne pas dépasser les 200 ampères.

- L'énergie électrique également consommée mais dans une moindre proportion, par l'utilisation des agitateurs et des pompes de lait de chaux.
- En effet, une économie d'énergie est réalisée par l'usine qui utilise d'une façon gravitaire les doseurs en lieu et place des pompes doseuses (sulfate et chlore), la salle de préparation des solutions des produits chimiques étant sur un niveau plus élevé que celui de la chaîne de traitement.
- Cependant, sur les 500 points lumineux que compte l'usine, une vingtaine sont en service, cette fois, il ne s'agit pas d'économie en énergie électrique, mais d'une insécurité créée par l'obscurité à certains points stratégiques de l'ouvrage de production.

III.4.2. Utilisation des équipements installés

Au cours de notre visite à l'usine, nous avons constaté une utilisation non rationnelle des équipements et l'immobilisation

27

prolongée de certaines machines par manque de rechange d'exploitation.

Cette sollicitation permanente de 4 GMP utilisés (P12, P14, P15) chaque jour du démarrage jusqu'à l'arrêt risque d'écourter leur durée de vie et d'augmenter les fréquences de panne et obliger les exploitants à recourir à la maintenance de catastrophe en lieu et place de la maintenance préventive.

- Les états de besoins ont déjà été présentés pour les cas ci-dessous :

a) Usine Tshopo I

- prise : P11, P13 : roulement et accouplement ;
- refoulement : P12 : accouplement et clapet anti-retour.

b) Usine Tshopo II

- prise : indisponibilité de l'unique moteur de réserve déposé à la SOTEXKI pour rebobinage (manque de vernis sur le marché local)
 - Pas de relais thermiques pour la procédure des moteurs
 - Pas d'accouplements pour les P11, P12, P13
- Refoulement : absence de minuterie et fusibles pour la P12
 - pas de roulement pour P23 de la basse pression ;
 - manque d'accouplement pour le P25 de la haute pression

c) Fompes de lait de chaux :

- manque de fils de rebobinage pour les 3 moteurs des P32, P33, P34.
- pas de contacteur pour l'agitateur P33 du bac II de chaux.

III.4.3. Utilisation des produits chimiques et pétroliers.

Comme renseigné sur la seconde partie de tableau annexe 20, la consommation spécifique en produits chimiques est généralement respectée.

Cependant, il y a lieu de faire remarquer que la réduction de moitié de nombre d'heures de fonctionnement usine n'a pas été suivie de même efforts dans l'utilisation des produits chimiques (sulfate, chaux et chlore).

Néanmoins la faible couverture en produits chimiques constatée en fin mars 2001 et les approvisionnements réalisés de 1999 à 2000 démontrent clairement que la couche de nos stocks en produits chimiques est descendante, hormis le don du C.I.C.R après la guerre de 6 jours en juin 2000 et en un approvisionnement de septembre 2000.

Pour ce qui est de la consommation des produits pétroliers (gasoil, essence, huile) les achats se font par très petites quantités et au jour le jour. Aucune disposition n'est prise pour constituer un stock. Ce qui ne facilite pas la mobilité pour les courses d'exploitation (réseau, collecte, recouvrement). Les faibles

87 8

consommations enregistrées dans l'utilisation des carburants ne signifient pas qu'il y a rationalité mais plutôt insuffisance d'approvisionnement et pannes fréquentes qui entraînent l'immobilisation des véhicules (voir annexe 22 et 23).

V. RECOMMANDATIONS?

A. GESTION FINANCIERE ET COMPTABLE?

- La situation journalière de la caisse centrale doit être clairement détaillée par :
 - le billettage des espèces dans le coffre-fort ;
 - les bons de prélèvement des fonds non justifiés
 - Les bons de prélèvement des fonds doivent être absolument numérotés et datés ;
 - Les pièces de dépenses caisse sont élaborées uniquement à la caisse centrale par la caissière ;
 - Les pièces des dépenses «caisse» doivent impérativement être soumises à la signature du Directeur Provincial, du chef Comptable et de la caissière avant de les honorer. La signature et identités pour acquit sont obligatoires ;
 - Les pièces de dépenses caisse sont comptabilisées le jour auquel elles sont payées quel que soit le mode de paiement (paiement par acompte d'une facture ou d'une note d'octroi) ;
 - Le Directeur Provincial devra sanctionner le chef Comptable pour la non comptabilisation des sommes payées sur pièce de dépenses caisse ;
 - La caissière devra exiger toutes les signatures autorisées sur les bons de prélèvement avant de les servir ;
 - Tous les livres comptables doivent être tenus y compris ceux des salaires et charges sociales ;
 - Les articles achetés en quantités importantes doivent faire l'objet d'une entrée en magasin avant d'être consommés ;
 - L'approvisionnement du centre médical en produits pharmaceutiques doit être privilégié ;
 - Le système de paiement par petits acomptes doit être évité ;
 - La direction doit prendre contact avec les banquiers pour garantir les retraits et commencer à procéder à l'approvisionnement des comptes en banque conformément aux instructions en vigueur ;
 - Les réunions de trésorerie doivent régulièrement se tenir en faisant participer les chefs des services afin de bien gérer la pénurie ;
 - Le chef Comptable doit éviter de confondre les comptes « 40900 » (achat comptant) et 40100 (fournisseur) ;
 - Le chef Comptable doit mettre à jour les fiches fournisseurs ;
 - Les fonds en banque doivent être utilisés pour le paiement des dettes fiscales ;
 - Toute dépense devra requérir un avis budgétaire du service de contrôle de gestion avant son engagement.

9 8

B. GESTION COMMERCIALE

- réinstaurer ~~le~~ l'emploi du préposé au lieu ;
- faire imprimer les carnets de reçus pour la perception des fonds payés par les abonnés ;
- corriger les reçus n° 109/2000 et 1016/2000 et 117/2000 du 07/07/2000 délivrés à la société BRALIMA pour le paiement de ses factures de consommations d'eau à charge du chef de service ;
- organiser le ratissage dans un proche avenir ;
- poursuivre les recherches afin de retrouver les traces de paiement des abonnés MOLEMER RENAULT 011600751 et RYESTI BIN ABISSI S.A 0964723046 en date respectivement du 19/08 et 10/07/2000 ;
- Acquies les fournitures informatiques pour relancer l'édition mensuelle des bordereaux de facturation ainsi que la production à une certaine périodicité des balances des impayés abonnés privés ;
- se concerter avec la comptabilité dans un meilleur délai pour la clôture définitive du compte abonnés au 31 décembre 2000 afin de permettre à la direction de disposer des chiffres fiables.

C. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

- le service des Ressources Humaines doit veiller et contrôler les listes des présences au jour le jour ;
- tout agent ayant un membre de famille à faire soigner au centre médical doit disposer d'une fiche individuelle sur laquelle il sera porté les montant dûs ainsi que les retenues opérées ;
- le service des Ressources Humaines doit s'impliquer dans le processus d'achat des médicaments individuels lorsque les prescriptions médicales sont remises aux agents ;
- que les agents bénéficiaires des médicaments paraphent au verso de la facture pour en confirmer la réception ;
- que le service des Ressources Humaines étudie la possibilité de décharger l'agent préposé aux achats qui cumule les fonctions (Mécanicien, Chauffeur, Chargé des achats etc.)
- que le Médecin du centre médical paraphe sur tous documents (réquisitions, bon de sortie...) sorties des produits pharmaceutiques pour soigner les malades ;
- que le Médecin du Centre évalue et incorpore dans son rapport le coût des services rendus non seulement aux patients qui viennent de l'extérieur mais également aux patients internes (agents).

D. DOMAINE TECHNIQUE

- Mettre tout en ouvre pour la remise en état des vannes de purges afin d'améliorer le rendement usine ;
- prendre toutes les dispositions pour quantifier correctement l'eau traitée utilisée à l'usine afin de réduire les fortes consommation facturées en forfait ;
- remplacer les GMP à faible hauteur manométrique par ceux d'une hauteur manométrique égale ou supérieure à 20 m ;
- remettre en état des points lumineux pour sécuriser les agents et les installations à l'usine ;

- acquérir les pièces de rechange pour les divers équipements électromécaniques afin de disposer des GMP de réserve pour garantir la longévité des équipements par le recours à la maintenance préventive ;
- remettre en état les véhicules par l'acquisition des pièces de rechange telles que les pompes d'injection et la pneumatique pour assurer une grande mobilité dans les courses d'exploitation et l'organisation de la collecte à un moment qui puisse permettre la clôture journalière de la caisse centrale à des heures acceptables ;
- approvisionner les véhicules avec des quantités suffisantes de carburant permettant de garantir la survie de ces engins.

Fait à Kisangani ; le 20 avril 2001

Pour la mission d'inspection et d'audit

TSHIAUKE MUKONGO

MANENO SWEDY

Vu et approuvé par


DI KAPANGA KABATA
Directeur Provincial

CG
A Monsieur le Directeur Provincial
de la REGIDESO
Province Orientale
à KISANGANI

Kisangani, le 23 octobre 2000

CG
COPIE COORDINATION
REGIDESO

**Concerne : Rapport circonstancié sur l'état actuel
des unités de production d'eau potable
REGIDESO-KISANGANI.**

Mise à part les interventions de grande envergure initiée par le CICR aux différentes unités de production d'eau potable que compte la REGIDESO PROVINCE ORIENTALE, quatre points saillants ont retenu notre attention lors de la visite technique effectuée par le contrôle de gestion ce 29 septembre 2000 aux deux unités de production TSHOPO I & II.

1. Effectifs personnel-usine
2. Entretien des installations
3. Eclairage
4. Maintenance des ouvrages électromécaniques.

1. Effectifs personnel.

Pour des raisons évidentes d'accroître la trésorerie de l'entreprise, une grande partie personnel usine est affectée au recouvrement dans les différentes agences. La composition des équipes tournantes se limite pour le moment à deux agents dont l'unité de commandement n'appartient à personne. Au total, il y a 8 agents pour les quatre équipes tournantes, chacune d'elles devant fournir ses rapports au chef d'usines assimilé présentement à la fonction chef de production. Du côté de la maintenance la répartition est la suivante :

- Mécanique : 2 agents
- Electricité : 3 agents
- Fontainerie : 1 agent (amorti)

La situation actuelle que traverse notre entreprise est trop critique; les deux unités de production ne sont presque plus automatisées. Pour assurer une bonne surveillance des ouvrages, il faudra augmenter le nombre des agents et les répartir dans différents postes sont :

- Poste opérateur pour le contrôle de gestion
- Poste préparation et dosage des produits chimiques de traitement d'eau
- Poste de l'eau brute TSHOPO I & TSHOPO II
- Chaîne de traitement.

2. Entretien des installations.

Les installations sont trop sales; une visite impromptue aux exploitations serait une humiliation pour une entreprise de renommée nationale qu'est la REGIDESO

Au poste n° 3; c'est-à-dire tout le bâtiment abritant la salle des machines de dosage de chaux, la salle de dosage de sulfate d'alumine et chlore, la salle de préparation des produits chimiques, la propreté n'est plus une préoccupation majeure.

Cela s'explique aisément par le manque des produits d'entretien et diminution de l'effectif affecté dans les équipes tournantes. Le même constat est valable ainsi pour TSHOPO I & TSHOPO II.

3. Eclairage des installations.

En dépit des difficultés de trésorerie, on ne peut laisser les installations avec un éclairage insuffisant; il est donc opportun de cerner les points sensibles et augmenter le nombre des points lumineux. Si le G.M.P P₁₃ de la prise TSHOPO I connaît une panne au niveau d'accouplement, c'est par manque d'un éclairage suffisant empêchant ainsi l'opérateur d'intervenir à temps. Comme les pièces de rechange font défaut, il y a risque que ce G.M.P soit immobilisé pendant longtemps; à moins que les mainteneurs trouvent une solution palliative.

4. Maintenance des ouvrages de production et de distribution d'eau.

Sur ce point très sensible, nous constatons que la maintenance préventive est remplacée par et simplement par la maintenance de catastrophe. Comme on le sait, cette deuxième forme d'intervention coûte beaucoup plus chère que la première. Le grillage d'un moteur de l'eau brute TSHOPO II et rebobiné à la SOTEXKI en est un exemple convaincant. La visite technique effectuée le 29 septembre 2000 et le 01 octobre 2000 aux unités de production TSHOPO I et TSHOPO a été fructueuse en ce sens qu'elle nous a permis de relever plusieurs anomalies :

4.1. Station de pompage eau brute TSHOPO I et TSHOPO II.

Les conditions de fonctionnement des G.M.P installés ne sont pas bonnes. En pleine fonctionnement de l'usine, on constatera un manque d'huile SAE 40 sur le groupe moto-pompe P₁₂ (en service). La conséquence néfaste qui pouvait subvenir est l'échauffement du palier, destruction des roulements et enfin grillage de la pompe d'exhaure.

4.2. Préparation et dosage des produits chimiques de traitement d'eau.

4.2.1. Préparation et dosage de sulfate d'alumine.

Ce produit clarifiant est préparé dans un bac de 12m³. Présentement un bac est fortement corrodé. Par manque d'entretien, les impuretés se sont accumulées au niveau des doseurs provoquant une défectuosité des éléments de régularisation de débit liquide de ce produit. Actuellement le dosage est direct, c'est-à-dire que le produit préparé n'est plus dosé; il est récupéré tel que préparé et injecté à la colonne de mélange.

Conséquences :

- fuite certaine d'aluminium sous deux formes : forme dissoute et forme de précipité.

- l'appréciation de rendement des ouvrages au niveau de la chaîne de traitement devient difficile.

4.2.2. Préparation et dosage de chaux hydratée.

Le bac n° I de préparation de ce produit est isolé pour cause de panne de l'agitateur. Seul le bac n° II est en service mais façon intermittente. Pour assurer une bonne régularité de dosage de ce produit, il faudra que l'agitateur reste constamment en marche.

Le constat fait est le suivant : les pompes qui aspirent le lait de chaux préparé dans le-bac II se désamorcent dès que l'agitateur est en marche ; son arrêt (agitateur) régularise alors le dosage.

Conséquences :

- diminution de TAC au niveau du saturateur car non alimenté par un lait de chaux de bonne concentration.

- le PH secondaire dépasse difficilement la zone de neutralisation.

le réseau déjà vétuste est soumis à une agressivité de par la composition physico-chimique de l'eau refoulée.

Bouchage des doseurs et conduites véhiculant le lait de chaux, déversement du produit dont l'acquisition est très difficile.

4.2.3. Préparation et dosage de chlore.

La préparation de ce produit à la date indiquée ci-haut, se faisait uniquement dans le bac n° I, la crépine du bac n° II étant endommagé par manque d'entretien.

5. Conclusion.

Si ce rapport paraît incomplet, il est vrai que l'usine de production d'eau potable de la REGIDESO-KISANGANI est entrain de mourir à petit feu. Ainsi, pour des raisons d'efficacité et de rentabilité, nous formulons les recommandations suivantes :

5.1. Effectif personnel production.

Porter le nombre des agents œuvrant dans les équipes tournantes à 4 et les répartir de la manière suivante :

- 1 agent opérateur dispatching
- 1 agent pour la chaîne de traitement
- 1 agent pour le poste n° 3 (salle de préparation et dosage des produits chimiques).
- 1 agent pour la station de pompage d'eau brute.

Rétablir au niveau des équipes tournantes la fonction de chef de production pour une coordination efficace des tâches à accomplir.

5.2. Entretien et éclairage des installations.

Mettre à la disposition de service technique les produits d'entretien afin de maintenir les installations dans un état de propreté permanent.

Détecter les points sensibles des installations et pourvoir à leur luminosité.

5.3. Maintenance des ouvrages de production et de distribution d'eau.

Accorder priorité aux propositions d'engagements financiers du responsable technique afin d'acquiescer les pièces de rechange et produits consommables (graisse, huile SAE 40, réactifs de labo etc.)

Porter le nombre des mécaniciens d'usine à 6 unités (au lieu de 2 actuellement) en récupérant 4 unités affectées au recouvrement ; il s'agira des agents suivants :

- BONDEKWE ALIYO
- YAKE KINDOLI
- ABOYA MOZE
- MISSEN GA..

Nous pensons et sommes convaincus que le choix porté sur ces unités est en conformité avec leurs connaissances professionnelles, leur assiduité au travail. En tout état de cause, on vise à redonner à la maintenance préventive son rôle primordial, celui de prévenir les pannes et maintenir par voie de conséquence les équipements dans un état de fonctionnement viable.

A vous lire.

Le Contrôleur de Gestion

EBAKA ICE MHOLENGA

S/DIRECTEUR