

LE NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC POUR LA PERFORMANCE A L'OFFICE CONGOLAIS DE CONTROLE (OCC)

Par

**Jérémie KISUDIKILA LIKUIKILA, Pépé KISUDIKILA KUSEMVULA
et Thierry MUBESALA NSANG**

*Assistants à la Faculté des Sciences sociales, administratives et politiques de l'Université de
Kinshasa*

RESUME

L'impact de l'application du nouveau management public pour la performance de l'Office Congolais de Contrôle, OCC en sigle, porte sur notre étude par le fait que l'administration publique pour un Etat demeure un outil indispensable pour son développement, car elle est censée rendre à la population des services de qualité. Cependant, cette application aura un impact positif pour le rendement de l'OCC sur tous les plans. Il permettra la mise en synergie des ressources humaines, matérielles et temporelles en vue du progrès dudit établissement public.

Cet outil permettra encore à l'OCC de pouvoir présenter son efficacité, son efficience et sa performance afin de faire un bon contrôle des terrains pour sauver la population congolaise qui consommait depuis plusieurs décennies des produits périmé ou caduc. Cependant que nous sollicitons cette application pour l'amener dans une bonne performance et a un bon contrôle de qualité.

Mots-clés : *Nouveau management, Performance, Office congolais de contrôle, établissement public*

ABSTRACT

The impact of the application of the new public management system on the performance of the Office Congolais de Contrôle, or OCC for short, is the subject of our study, given that public administration remains an indispensable tool for a state's development, as it is supposed to provide the population with quality services. However, this application will have a positive impact on the performance of the OCC in all respects. It will enable the synergy of human, material and temporal resources for the progress of this public establishment.

This tool will also enable the OCC to showcase its effectiveness, efficiency and performance, in order to carry out effective land control and save the Congolese population, which has been consuming out-of-date or obsolete products for several decades. However, we call upon this application to bring about good performance and quality control.

Keywords: *New management, Performance, Office congolais de contrôle, public establishment*

I. INTRODUCTION

L'évaluation de la performance de cet établissement public reste difficile et suscite des craintes des acteurs. Or, dans le secteur privé, certaines organisations se contentent de transposer des systèmes types existants qui constituaient des modèles plus ou moins universels.

Depuis plusieurs décennies, les établissements publics congolais n'arrivent plus à jouer pleinement leurs rôles suite aux problèmes d'ordres fonctionnel, organique et conjoncturel qu'ils rencontrent.

D'ailleurs, le conseil des Ministres du 20 novembre 2007 avait approuvé les statuts de 20 établissements publics, une année plus tard, il y avait la promulgation de la loi n°08/010 du 07 juillet 2008 par le Président de la République fixant les règles relatives à l'organisation pour que ceux-ci puissent jouer pleinement leurs rôles.

Cette loi fixe toutes les modalités pour un bon fonctionnement des Etablissements publics.

Pour ce faire, l'OCC en tant qu'établissement public à caractère technique et scientifique est doté de la personnalité juridique et placé sous la tutelle du Ministre du commerce.

Cet établissement public était en difficultés énormes à cause d'une mauvaise gestion, nous nous proposons de mener la présente étude de performance afin d'améliorer son fonctionnement.

- Quel serait l'impact de l'application du nouveau management public à l'OCC ?

Pour ce faire, nous estimons que l'application du nouveau management public aura un impact positif sur le rendement de l'OCC sur tous les plans. Il permettra la mise en synergie des ressources humaines, matérielles et temporelles en vue du progrès dudit établissement public.

En outre, D. EASTON¹ pense qu'un système vivant en inter action avec son environnement est celui qui est composé de tous les systèmes intérieurs de la même société. L'environnement quant à lui comprend des systèmes intérieurs à la société qu'on étudie.

L'OCC est considéré comme un système, ses structures internes comme des sous-systèmes, si un système ne fonctionne pas bien c'est tout le système qui est paralysé ou qui sera paralysé.

¹ EASTON, *Méthodes des sciences sociales*, Paris, Ed. Dalloz, 1987.

II. NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC POUR LA PERFORMANCE DE L'OFFICE CONGOLAIS DE CONTROLE (OCC)

Dans ce point, nous faisons une vue rétrospective du nouveau management public selon son état de lieu, sa pratique à l'OCC selon nos enquêtes et décrivons les incidences qui bloquent son fonctionnement.

II.1. Stratégies mises sur pied

En termes de politique générale, pour stabiliser la situation financière de cet établissement public, la seule voie de sortie serait la valorisation et la redynamisation du secteur de contrôle en République Démocratique du Congo pour la satisfaction de la population.

Cette vision poursuit plusieurs objectifs. Les uns sont généraux et les autres sont secondaires. Les objectifs généraux² sont :

- se préparer aux mutations ou aux transformations socio-économiques prônées par le gouvernement ;
- augmenter la production pour atteindre des bons résultats et dépasser le seuil de rentabilité de chaque unité de production ;
- dégager rapidement la contribution des contrôles au budget de l'Etat.

Les objectifs spécifiques quant à eux sont :

- augmenter le portefeuille de toutes les branches ;
- poursuivre le renforcement de la politique de proximité et de la décentralisation ;
- assainir les finances de l'établissement ;
- accroître la contribution du budget de l'Etat.

Les actions et stratégies pour atteindre ces objectifs³ d'une manière efficace, le comité de gestion doit mener les actions et les stratégies suivantes :

- indemniser rapidement les dommages par une programmation régulière et systématisée pour toute information en toute lettre tirée de l'Office congolais de contrôle ;
- accroître le taux des paiements des dommages ou des pertes en tenant compte également de leur ancienneté ;
- restaurer la comptabilité analytique et revaloriser les analyses statistiques ;
- signer le contrat de performance avec charges de fonctionnement (frais administratifs et du personnel) par le changement commercial ;
- assister les courtiers dans la bonne application des règles de souscription et de gestion des sinistrés ;

² Office congolais de contrôle, *La situation économique de l'Etablissement*, 2018, p.5.

³ Idem.

- identifier les marchés ciblés, déployer la dynamique des ventes sur le terrain et évaluer périodiquement les actions de ceux-ci.

II.2. Incidences du nouveau management public⁴

L'OCC qui est un établissement public à caractère scientifique et technique est confronté à l'heure actuelle à des problèmes sur tous les plans. Cette situation a impacté négativement les conditions de vie et de travail des Ressources Humaines.

L'OCC comme la plupart des établissements publics congolais est devenu un canard boiteux suite aux différentes crises qu'a connues la RDC. Les conditions de vie et de travail avant et après la réforme de 2008 n'ont guère été changées.

Ces conditions sont devenues mauvaises (exemple le retard dans le paiement des salaires, les arriérés de salaires, les difficultés pour retraiter les agents).

L'établissement incarnait d'énormes difficultés du côté social des agents. Les travailleurs voulaient toujours aller en grève parce que l'établissement était incapable de pouvoir les rémunérer. Ils réclamaient des arriérés des salaires allant de quatre à six mois et la grève a été décrétée à cause de quatre mois d'impaiement à Kinshasa et cinq mois à l'intérieur du pays.

Cette situation nous a plongé l'OCC à la mauvaise gestion, comme déclarait BIBIANE SUKIDI KEMBI⁵, membre du comité national de la délégation syndicale : « Tous ces impayés, ce sont des conséquences de la mauvaise affectation de dépense, de la mauvaise canalisation des recettes et il faudrait dépolitiser les entreprises publiques ou les Etablissements publics de l'Etat et les autorités devraient éviter le tribalisme afin de pouvoir favoriser la méritocratie ».

C'est grâce au nouveau pouvoir avec une nouvelle vision du Président de la République, Félix Antoine TSHISEKEDI TSHILOMBO, en réactivant l'inspection Générale des finances, IGF en sigle que leurs missions générales s'incarnent sur le contrôle, l'audit, l'étude, le conseil et l'évaluation en matière administrative, économique et du budget.

Aujourd'hui l'IGF⁶ contrôle avant, après et pendant, c'est-à-dire lorsque le gouvernement finance une entreprise publique de l'Etat, un service public de l'Etat et/ou un Etablissement public de l'Etat, l'IGF a déjà l'information avant que la somme n'arrive à l'entreprise, à l'Etablissement et/ou au service public

⁴ Office congolais de contrôle, *Op.cit.*, p.109.

⁵ SUKIDI KEMBI, B., *déclaration syndicale des employés de l'Office Congolais de contrôle*, 2010, p.5.

⁶ IGF, *Contrôle, l'audit, d'Etude, de conseil et évaluation en matière administrative, économique et du budget*, en RDC, 2022.

concerné. L'IGF participe à la réalisation de toutes les dépenses faites par cette entreprise. Ainsi après, elle va devoir voir ce que la somme à promouvoir par apport à la somme décaissé.

Les retombées positives d'une gestion assainie de l'OCC sous le mandat d'une nouvelle équipe dirigeante sous l'encadrement de l'IGF viennent de renouer avec les bénéfices et les dividendes à payer à l'Etat après dix années des pertes successives d'un bénéfice de plus de sept millions de Dollars américains à peu près.

Il y a lieu de noter que le bilan quasi herculéen de la nouvelle équipe dirigeante a été émaillé par les faits remarquables suivants :

- la transmission des observations définitives sur le contrôle de gestion de l'inspection Générale des finances auprès de l'OCC ;
- la prise de contact entre la Direction Générale et la Délégation syndicale élargie aux suppléants et aux permanents des structures syndicales représentées à l'OCC ;
- la mise en place d'une commission chargée de consolider les états des lieux de l'Office ;
- la première conférence en mode physique et virtuel, des chefs des Départements centraux, chefs de directions provinciales d'agences avec association de leurs Adjoints et du chef de la division médicale, en vue de partager les enseignements de l'état des lieux et recevoir la communication de la vision de la Direction Générale sur la nouvelle vision managériale et particulièrement, les modalités de son exécution ;
- la mise en place d'une équipe chargée d'examiner le planning de trésorerie des entités de l'office tous les 27 et 28 du mois.

Cette nouvelle équipe entrante sous l'encadrement de l'IGF respecte les missions et les rôles de l'établissement en présentant le fruit de l'intensification des échanges des biens des marchandises entre fournisseurs et acheteurs. L'OCC est historiquement une réponse au besoin d'organismes neutres et indépendants pour assurer la régularité des transactions commerciales et sauvegarder les intérêts des différents partenaires concernés dans le commerce international.

Grace à un contrôle efficient et efficace du 28/05/2022, un lot de 2.250 cartons de poulets congelés avariés, non conformes à la consommation humaine était détruit par incinération à Palabala, une localité du Kongo Central.

C'était en présence des membres de l'équipe de l'ordre opérationnel de cette province. Grace à la vigilance et au professionnalisme des inspecteurs de conformité de l'OCC que ce coup de filet a pu être réalisé pour garantir à la population la consommation des produits propres et répondant aux normes.

Directeur général actuel Etienne TSHIMANGA MUTOMBO et son adjointe madame Christelle MUABILU ont fait les assises qui vient de prendre fin, en suivant ces langages donc le travail en lui-même vient de commencer avec les défis de la mise en œuvre effective de recommandations issues de ces travaux pour la mobilisation et la mutualisation des ressources administratives, techniques et financière de l'office, gage des investissements à long terme et ainsi prendre fermement la résolution de tourner les activités vers la voie de l'accréditation et de la certification face à de nombreux enjeux d'ordre national et international qui se profilent à l'horizon. Les plans d'actions de 2022-2023 restent opérationnels chaque jour.

La direction générale considère les chiffres obtenus lors de ces assises comme un point de départ.

L'objectif pour le deuxième semestre sera d'aller au de la cependant qu'elle prévoit d'établir d'ici septembre ou novembre 2023 un cadre général d'élaboration d'un plan d'action 2023-2024 et une politique qualité pouvant conduire les actions pour 2024.

Pour le moment sous l'encadrement et le contrôle de l'IGF, il n'y a pas des détournements, des arriérés des salaires. Mais l'Etablissement n'a pas pu retraiter les Agents jusqu'aujourd'hui, la vie sociale des travailleurs est un fiasco (transport des personnels, etc.).

Les mauvaises conditions précitées ne peuvent permettre à aucun établissement public dans le monde ayant les mêmes missions que l'OCC à donner un meilleur rendement. Donc, la détérioration de ces conditions socioprofessionnelles des agents ne permettra pas à cet établissement d'aller de l'avance.

Car, un meilleur rendement est le résultat des bonnes conditions socio-professionnelles. Il y a eu des multiples mouvements d'arrêt de travail qui ont été observé depuis plusieurs années. Selon une source proche de l'intersyndicale, ces mouvements des travailleurs tournent autour des réclamations pour l'amélioration des conditions de vie.

Le facteur humain ne fait pas l'objet de préoccupation des gestionnaires, l'homme étant considéré comme un simple outil de production devant exécuter impérativement les ordres venus des chefs. D'où, la démotivation des agents avec pour conséquences, le faible rendement.

Il est à démontrer que si les travailleurs étaient mis dans de bonnes conditions socio-professionnelles, ils produiraient un bon rendement.

Par rapport au bien-fondé de l'intégration des principes de gestion des ressources humaines dans l'organisation, J.M. PERETTI⁷ estime que la gestion desdites ressources est une forme de management dont l'objet est double :

- contribuer directement à l'amélioration de la productivité ;
- contribuer indirectement à l'amélioration de la qualité de vie du travail des employés.

Telles sont les raisons qui ont milité en faveur de l'intégration de la gestion des ressources humaines.

Du point de vue stratégique, on découvre que le facteur humain est à la base de la production des établissements, d'avantage que les facteurs matériels et financiers. D'où, la nécessité d'en accroître les compétences pour une plus grande valeur ajoutée.

Les changements dans la structure des établissements qui grandissent en taille et en espace, conduisant à des problèmes d'organisation plus complexes, requièrent donc plus de technicité managériale qui pousse à la séparation entre la direction effective de l'établissement, la décentralisation de l'autorité, la coordination des activités et le contrôle des résultats.

Ainsi, ces établissements géants comme l'OCC devenus de véritables institutions sociales, incitent l'application du nouveau management Public lui-même plus spécialisé et donc plus exigeant. Donc, les ressources humaines occupent une place cruciale face aux autres facteurs de production.

En effet, les analystes sont unanimes pour dire que la crise que traversent les établissements publics, l'OCC en particulier est fondamentalement d'origine ethnique. En d'autres termes, si nous tenons à développer le pays, les premiers efforts doivent consister à la réhabilitation des valeurs morales actuellement, car le pays est devenu celui d'inversion de valeurs, c'est-à-dire les valeurs sont considérées comme des antivaleurs et vice versa.

Selon M. BADIKA⁸« le zaïre n'a pas des problèmes économiques définitifs, sa crise économique est vague, il connaît plus une crise de responsabilité du zaïrois à l'égard des autres dans la paix économique sur tout, une crise qui entraîne une corruption complexe d'un haut degré (dont la coopération est l'un des épiphénomènes les plus importants) d'une part, et la corruption, d'autre part ».

L'office congolais de contrôle sera un établissement performant ou efficace si et seulement s'il met l'homme au centre de tout en appliquant le nouveau management public (NMP).

⁷ JM. PERETTI, *Recueil des textes légaux et développement de l'OCC*, Kinshasa, 2003, p.52.

⁸ JM. BADIKA., *Recueil « Zaïre problème économique »*, Kinshasa, 1987, p.83.

C'est celui-ci qui a un rôle capital ou primordial à jouer dans son processus. L'OCC doit renforcer les capacités intérieures par l'amélioration des antivaleurs et le tribalisme qui jadis l'ont mis à genoux, elles sont des vrais destructeurs et faire des travailleurs des consciencieux pour le développement dudit établissement.

Grosso modo, il faudrait la synergie des ressources humaines, matérielles, financières et temporelles en appliquant efficacement le nouveau management public.

Les ressources humaines doivent-être formées (formation continue), informées et travailler en visant le mieux-être. Ceci va apporter un coup dur contre les antivaleurs qui ont atteint un pic au sein de l'OCC.

La performance actuelle sera comme un chapelet de bonnes intentions qui ne serviront pratiquement à rien. Ça sera comme un véhicule en panne mais dont on change le conducteur :

- les ressources matérielles doivent être entretenues et augmentées en qualité et en quantité en vue de couvrir tout le pays ;
- les ressources financières doivent être gérées de façon orthodoxe et la rémunération des agents régulière et décente ;
- les ressources temporelles, nous renvoient à l'efficacité et à l'efficience, c'est-à-dire l'OCC doit être capable d'atteindre ses objectifs dans un temps record et les ressources humaines (personnel) ont un rôle hyper important dans le processus de redressement, car elles-mêmes sont appelées à appliquer les principes du nouveau management.

J. BODIN⁹ renchérit « qu'il n'est de richesses que l'homme ». Donc, seule l'application efficace du nouveau management public pourra redresser l'OCC. Si non, il statut demeurera un canard boiteux.

Aujourd'hui, l'OCC étant un établissement public à caractère scientifique et technique, est un organisme d'évaluation de la conformité et qui garde ses prérogatives légales de contrôle de la qualité, et de la conformité des produits sur l'ensemble du territoire de la République Démocratique du Congo.

Le contrôle de qualité¹⁰ s'effectue soit au lieu de production (au cours de fabrication avant et/ou la sortie de l'usine), soit au niveau de laboratoires de l'OCC, même lorsque d'autres marchandises arrivées doivent passer à un contrôle vigilant responsable pour sauver la population.

Pour s'assurer que le produit répond aux exigences de la qualité, l'OCC procède soit :

⁹ J. BODIN., *Nouveau management public*, Bruxelles, PUK, 2006, p.122.

¹⁰ Office congolais de contrôle, *Archive de division formation*, 2018, p.53.

- à l'inspection visuelle ou numérique ;
- à l'inspection technique ;
- aux analyses des échantillons ;
- à la dégustation.

Le contrôle de quantité¹¹ lieu soit au niveau de la production dans le secteur de la production locale, soit au niveau de l'embarquement et/ ou au débarquement des marchandises quand il s'agit des importations. Ce contrôle permet la détermination du juste prix pratiqué sur le marché national ou international et constitue un appui technique au programme douanier visant la sécurisation et la maximisation des recettes douanières et fiscales de l'Etat.

Au niveau des exportations, ce contrôle permet une bonne élaboration des statistiques fiables. Aussi, ce contrôle évite donc tout litige entre partenaires liés dans les transactions.

Le contrôle de prix¹² fait que l'OCC dispose d'une banque des données sur les prix, grâce à son partenaire BIVAC.

Le contrôle de conformité des marchandises et des produits¹³ a pour but d'éviter la tricherie sur l'emballage des marchandises et produits.

Bref, l'OCC est aux cotés des établissements et des opérateurs économiques pour développer leur compétitivité, grâce à la qualité de production, l'optimisation des flux commerciaux et la sécurité.

En tout état de cause, le nouveau management public remet en cause non seulement la gestion des administrations publiques, mais il pousse aussi l'Etat à s'interroger sur son rôle et ses missions. C'est au fait la finalité de l'Etat qui est mise en jeu.

D'où, pour que tous ces contrôles soient applicables et effectués, il faudrait appliquer le nouveau management public car, il incarne une gestion efficace, un contrôle efficace, qui va amener l'OCC dans la performance, car le marché de la République Démocratique du Congo est confronté à d'énormes difficultés.

Nous sommes très optimistes pour l'avenir radieux de la République Démocratique du Congo, car elle possède les atouts humains, les ressources naturelles et matérielles pour se développer intégralement et durablement.

¹¹ Office congolais de contrôle, *Archive de division formation, op.cit.*

¹² Idem

¹³ Ibidem

CONCLUSION

Le chemin de la connaissance passe par l'acceptation des postulats d'objectivité, d'anthologie de la réalité et du déterminisme qui le conditionnent.

Le processus de création des connaissances passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité. Il ne s'agit plus d'expliquer des démarches qui doivent prendre en compte les intentions, les motivations, les attentes, les raisons les croyances des acteurs qui porte moins sur le fait que sur le pratique.

En guise de conclusion, il est un devoir pour nous de rappeler les grandes lignes qui ont émaillé cette étude afin de permettre à tout lecteur potentiel de mieux saisir la portée exacte.

En effet, la problématique a été focalisée sur la question de savoir : Quel serait l'impact de l'application du nouveau management public à l'office congolais de contrôle ?

A cette question nous estimons que l'application du nouveau management public aura un impact positif pour le redressement de l'OCC sur tous les plans. Il permettra la mise en synergie des ressources humaines, matérielles, financières et temporelles en vue du progrès dudit établissement public.

Pour parfaire, nous pensons qu'un système vivant en inter action avec son environnement est celui qui est composé de tous les systèmes intérieurs de la même société. L'environnement quant à lui comprend des systèmes intérieurs à la société qu'on étudie.

La technique documentaire nous a permis de faire recours aux documents : les thèses, les mémoires, les travaux de fin de cycles, les fascicules, les articles. La technique d'interview libre nous a permis de faire le feed Back avec les interlocutoires au bon pour l'avancement de notre travail.

Notre dissertation est délimitée dans le temps (2008 à 2022), année qui marque le début de la réforme sur la transformation des entreprises publiques aux établissements publics et la marche efficiente de l'IGF face aux détournements des fonds publics de l'Etat.

Et dans l'espace, il sied de rappeler que l'office congolais de contrôle constitue le champ d'étude.

Ainsi, ce travail hormis l'introduction et la présente conclusion, porte un point.

Ce point est consacré à la pratique du nouveau management public sous une approche focalisée sur l'office congolais de contrôle.

BIBLIOGRAPHIE SOMMAIRE

1. ATHWEL OKEL G., *Nouveau management public territorial pour le développement durable d'un mini Etat une nouvelle approche conventionnelle et partenariale*, thèse du doctorat, SPA/UNIKIN, 2014.
2. BADIKA, JM., *Recueil « Zaïre problème économique »* Kinshasa, 1987.
3. BODIN, J., *Nouveau management public*, Bruxelles, PUK, 2006.
4. EASTON., *Méthodes des sciences sociales*, Paris, Ed. Dalloz, 1987.
5. IBULA M.K., *La considération du management public au Zaïre*, Kinshasa, PUZ, 1967.
6. IGF, *Contrôle, audit, étude, conseil et évaluation en matière administrative, économique et du budget en RDC*, 2022.
7. K. JEREMIE., *Application du nouveau management public comme facteur de la performance aux Etablissements public congolais*, Mémoire de licence, Kinshasa, 2018.
8. *Mémoire sur L'Application du nouveau management public comme facteur de la performance dans une Société Commerciale D'Assurance en RDC*, Kinshasa, 2016-2017.
9. MEYA N.A., *La décentralisation de la république Démocratique du Congo, enjeux et défis vers la création des société de l'économie mixte locale, une stratégie managériale pour une collectivités territoriales de développement*, thèse de doctorat inédite en SPA, UNIKIN, 2009-2010.
10. Office Congolais de Contrôle, *Archive de division formation*, 2018.
11. Office Congolais de Contrôle, *La situation économique de l'Etablissement*, 2018.
12. PERETTI, JM., *Recueil des textes légaux et développement de l'OCC*, Kinshasa, 2003.
13. SANTO M et VERRIER, P.E, *Le management public*, Paris, éd. P.U.F, 2007.
14. SUKIDI KEMBI, B., *Déclaration syndicale des employés de l'Office Congolais de Contrôle*, 2010.
15. www.occrdc.cd.