

**UNION INTERNATIONALE DES TELECOMMUNICATIONS
PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT**

PROJET DRC 97 /003 – 17.01

**LA RESTRUCTURATION DE L'OFFICE CONGOLAIS
DES
POSTES ET TELECOMMUNICATIONS
(OCPT)**

Ingénieur Aimé MBOBI

Expert de l'ONU - UIT / PNUD

20 Mars – 5 Mai 2000

TABLE DES MATIERES

Synthèse du rapport	11
Chapitre 1 : Termes de références de la mission	13
Chapitre 2 : Organisation et exploitation des Télécommunications en RDC	15
2.1 Références institutionnelles	15
2.2 Le Ministère des Postes, Télégraphie et Télécommunications	15
2.3 Les opérateurs publics des Télécommunications	16
2.3.1 De la Théorie à la création de l'Office Congolais des Postes et Télécommunications (OCPT).....	16
2.3.2 Statut de l'Office des Postes et Télécommunications	17
2.3.3 Le Réseau National des Télécommunications par satellites.	19
2.3.4 Organismes d'intérêt public possédant leur propre système de communication	20
2.4 Les opérateurs privés des Télécommunications	20
2.4.1 Télécel : Télécommunications cellulaires	20
2.4.2 Comcell : Communications cellulaires.	20
2.4.3 Cas de transfrontalier : Cyrtel de Congo-Brazzaville.....	21
2.4.4 SOGETEL : Société Générale des Télécommunications	21
2.4.5 LAM TELECOM	21
2.4.6 CWN	22
2.4.7 AFRITEL.	22
2.4.8 Faisceaux hertziens de substitution aux réseaux câble locaux.	22
2.5 Réglementation	22

Chapitre 3 : Bilan qualitatif de l'Office Congolais des Postes

et Télécommunications	23
3.1 Organisation administrative et juridique de l'OCPT.....	23
3.1.1 OCPT : entreprise de droit public.....	23
3.1.2 OCPT : entreprise remplissant une mission de service public.	24
3.1.3 Situation juridique de l'OCPT.....	25
3.1.4 Tutelle du Ministère des Postes et Télécommunications.....	25
3.1.5 Tutelle du Ministère du Portefeuille.....	25
3.2 Attributions globales dévolues au Ministère des Postes et Télécommunications selon le cadre organique	26
3.3 Attributions globales dévolues au Ministère du Portefeuille selon le cadre organique	27
3.4 Les principales inefficiences de gestion de l'OCPT.....	29
3.4.1 Les inefficiences d'ordre stratégique	29
3.4.1.1 Une autonomie de gestion insuffisante dans l'OCPT	29
3.4.1.2 Les inefficiences internes liées au fonctionnement de l'exploitant.	30
3.4.1.2.1 Les inefficiences internes dues à l'élaboration des programmes	30
3.4.1.2.2 Les inefficiences internes dans la mise en place de procédure de contrôle	31
3.4.2 Les inefficiences d'ordre opérationnel.	31
3.4.2.1 Une demande croissante insatisfaite	32
3.4.2.1.1 Par la pénurie de l'offre	32
3.4.2.1.2 Par les tarifs prohibitifs et mal équilibrés	33
3.4.2.2 Une exploitation déficiente du réseau public.....	34
3.4.2.2.1 Quelques dérives constatées dans la chaîne des approvisionnements	34
3.4.2.2.2 La faible productivité des équipes de production.	35
3.4.2.2.3 La qualité de service offerte par l'OCPT	36
3.5 D'autres maux et non des moindres qui rongent l'OCPT	37
3.6 Maux corollaires de la structure actuelle de l'OCPT.....	38

Chapitre 4 : La restructuration de l'Office Congolais des Postes

et Télécommunications.	41
4.1 Mission et formulation des tâches	41
4.2 Séparation de la Poste et des Télécoms	41
4.3 Statut et situation juridique.	41
4.4 Situation actuelle des rapports Postes-Télécoms.	42
4.5 Séparation organique avec rapport de coordination.	42
4.6 Séparation totale	43
4.6.1 Avantages de la séparation	44
4.6.2 Désavantages de cette séparation	45
4.6.2.1 Recommandations	45
4.6.2.1.1 R1 – De la séparation organique de l'OCPT.	45
4.6.2.1.2 R2 – De la mise en place par Décret Présidentiel d'un Comité Circonstanciel de Gestion.	45
R2.1	45
R2.2	45
R2.3	46
4.6.2.1.3 R3 – De la mise en place d'une Organisation structurelle.	46
R3.1	46
R3.2	46
R3.3	46
R3.4	46
4.6.2.1.4 R4 – De la mise en place des procédures de gestion efficace du personnel.	46
R4.1	46
R4.2	46
R4.3	46
R4.4	46
R4.5	46
R4.6	46
R4.7	47
R4.8	47
4.6.2.1.5 R5 – De la mise en place des nouvelles structures.	47
R5.1	47
R5.2	47
R5.3	47
4.6.2.1.6 R6 – De la mise en place d'une Organisation structurelle.	47
R6.1	47

R6.2	47
4.7 Ouverture du capital de Congo Télécom aux privés	48
4.7.1 Passage obligé pour les autorités congolaises	48
4.7.1.1 Recommandations	49
4.6.2.1.1 R7 – De l’ouverture du capital de Congo Télécom	49
R7.1	49
R7.2	49
R7.3	49
Chapitre 5 : Séparation Poste-Télécommunications.	51
5.1 Identification du personnel et son affectation à l’une ou l’autre de ces deux entités	52
5.1.1 Mettre un terme au problème des retraités	52
5.1.2 Identification du personnel	52
5.1.2.1 Recommandations	55
5.1.2.1.1 R8 – De la répartition du personnel du service commun	55
5.1.2.1.2 R9 – Cas des personnes ayant plus de 55 ans d’âge et celles ayant plus de 25 ans de maison.	55
5.1.2.1.3 R10 – De l’Administration générale.	55
5.1.2.1.4 R11 – De l’Informatique.	55
5.1.2.1.5 R12 – De la Direction de la logistique	55
5.2 Identification claire du patrimoine immobilier et son affectation à l’une ou l’autre de ces deux entités	55
5.2.1 Modalités pratiques	55
5.2.1.1 Recommandations	55
5.2.1.1.1 R13 – De la séparation du patrimoine immobilier.	55
5.2.1.1.2 R14 – Des Centres de formation.	56
5.2.1.1.3 R15 – Des Centres médicaux.	56
5.2.1.1.4 R16 – Du Télégramme.	56
5.2.1.1.5 R17 – Des cabines publiques de téléphonie.	56
5.2.1.1.6 R18 – Lignes téléphoniques.	56
5.2.1.1.7 R19 – Des bâtiments en cohabitation de services.	56
5.2.1.1.8 R20 – Des bâtiments abritant le central téléphonique.	56
5.2.1.1.9 R21 – Des locaux de la Direction Générale.	56

Chapitre 6 : Création de Congo Télécom.	57
6.1 Forme juridique de Congo Télécom	57
6.2 Fusion du patrimoine du Renatelsat et de l'OCPT	57
6.2.1 Fusion du personnel	57
6.2.2 Fusion du patrimoine immobilier	58
6.2.3 Fusion des compétences techniques	58
6.3 Organisation de Congo Télécom	58
6.3.1 Structure organiques de Congo Télécom	60
6.3.2 Structure fonctionnelle de Congo Télécom	60
6.3.3 Organigramme.	61
6.3.4 Direction générale	62
6.3.4.1 Cabinet du Président Délégué Général.	62
6.3.4.2 Fiche de définition de fonction du P.D.G	63
6.3.5 Direction générale Adjointe chargée du plan et de la stratégie	64
6.3.5.1 Plan de communication	64
6.3.5.2 Fiche de définition de fonction du Directeur général Adjoint chargé du plan et de la stratégie.	66
6.3.6. Direction Générale Adjoint chargée de l'Organisation et Audit	67
6.3.6.1 Fiche de définition de fonction du Directeur général adjoint chargé de l'organisation et audit.	68
6.3.7 Direction du Réseau et de l'Exploitation	69
6.3.7.1 Organigramme de la Direction	69
6.3.7.2 Composition de la Direction et Attributions	69
6.3.8 Direction des Télécommunications internes et du Système d'Information.	70
6.3.8.1 Organigramme de la direction.	70
6.3.8.2 Composition de la Direction et Attributions	70
6.3.9 Direction de l'International.	71
6.3.9.1 Organigramme de la Direction	71
6.3.9.2 Composition de la Direction et Attribution.	71
6.3.10 Direction des Programmes des Finances	72
6.3.10.1 Organigramme de la Direction.	72
6.3.10.2 Composition de la Direction et Attributions	72
6.3.11 Direction Juridique.	72
6.3.12 Direction Exécutive Délégué.	73
6.3.13 Direction Commerciale	73
6.3.13.1 Organigramme de la Direction.	73
6.3.13.2 Composition de la Direction et Attributions.	73

Table des matières

6.3.13.3 Quelques tâches de la nouvelle Direction commerciale.....	73
6.3.13.4 La politique tarifaire chez Congo Télécom	77
6.3.14 Direction des ressources humaines	78
6.3.14.1 Organigramme de la Direction.	78
6.3.14.2 Composition de la Direction et Attributions	78
6.3.14.3 Politique de la gestion des ressources humaines	79
6.3.14.4 Politique de la formation du personnel chez Congo Télécom	82
6.3.14.5 Situation héritée de l'OCPT	82
6.3.14.5.1 Appréciation de Mérite.....	83
6.3.14.5.2 Promotion	83
6.3.14.5.3 Classification	83
6.3.14.5.4 Salaire	84
6.3.14.6 Situation Chez Congo Télécom.	85
6.3.14.6.1 Carrière et essai	91
6.3.14.6.2 Nomination	92
6.3.14.6.3 Appréciation	93
6.3.14.6.4 Avancement.	94
6.3.14.6.7 Qualification du travail – Classification des Emplois	95

Chapitre 7 : Proposition d'un nouveau Cadre Réglementaire des

Télécommunications en RDC	97
7.1 Architecture, Concepts et Acteurs de la nouvelle Réglementation des Télécommunications en RDC.	98
7.1.1 Principes Généraux de la nouvelle Réglementation en RDC	98
7.1.1.1 Recommandations	98
7.1.1.1.1 R1 – De la mise en place d'une Régulation Adaptée.....	98
R1.1	99
R1.2	99
R1.3	99
7.1.1.1.2 R2 – De l'adaptation du statut de l'OCPT à l'environnement concurrentiel. ...	100
7.1.1.1.3 R3 – De l'établissement de nouvelles règles et principes.	100
R3.1	100
R3.2	100
R3.3	100
R3.4	100
R3.5	100
7.1.2 Cadre Technique de la nouvelle Réglementation en RDC	101
7.1.2.1 Recommandations	101

Table des matières

7.1.2.1.1 R4 - Des Classifications.	101
7.1.2.1.2 R5 - De l'actualisation des définitions.	101
R5.1	101
R5.2	101
R5.3	101
R5.4	101
7.1.3 Acteurs de la nouvelle Réglementation en RDC	102
7.1.3.1 Recommandations	102
7.1.3.1.1 R6 - Du maintien du Ministère chargé des Télécommunications.....	102
R6.1	102
R6.2	102
R6.3	102
7.1.3.1.2 R7 - De La protection des utilisateurs.....	103
7.1.3.1.3 R8 - De la création d'une entité indépendante des Télécommunications dénommée Autorité Congolaise des Télécommunications, en sigle « ACT ».	103

Chapitre 8 : Proposition d'une nouvelle entité de régulation des

**Télécommunications en RDC dénommée « Autorité Congolaise
des Télécommunications (ACT) »**

.....	105
8.1 Importance de création d'un organe national de Réglementation.	105
8.2 Champ d'action	105
8.3 Préalables au fonctionnement	106
8.4 Cahier des charges de l' ACT	106
8.4.1 Dénomination	106
8.4.2 Nature juridique	106
8.4.2.1 Rejet du Statut « Association »	107
8.4.2.2 Rejet du Statut « Organisme Etatique ou Entreprise Publique »	107
8.4.2.3 Rejet du Statut « Organisation Non Gouvernementale, ONG»	107
8.4.2.4 Conclusion	108
8.4.3 Missions et objectifs de l'ACT	108
8.4.4 Composition et structure	110
8.5 Organigramme	111
8.5.1 Missions et objectifs de l'ACT	111
8.5.2 Département Réseaux	111
8.5.3 Département Interconnexion et Plan de Numérotage	112
8.5.4 Département Gestion des Fréquences	112
8.5.5 Département Audiovisuel	112

Table des matières

8.5.6 Département Gestion du service public et de la concurrence	112
8.6 Profil des Managers	112
8.6.1 Profil général	113
8.6.2 Profil particulier	114
8.7 Les Départements ou Commissions Scientifiques	116
8.7.1 Commission Scientifique des Radiocommunications (CSR)	116
8.7.2 Commission Scientifique des Réseaux et Services de Télécommunications (CSRST)	116
8.7.3 Commission Scientifique de l'Audiovisuel (CSAV).....	116
8.7.4 Commission Scientifique de Gestion de Concurrence (CSGC)	116
8.8 Nouveau Régime Juridique des Réseaux de Télécommunications en RDC	117
8.8.1 Typologie des réseaux	117
8.8.1.1 Recommandations	117
8.8.1.1.2 R9 – De l'harmonisation des définitions sur les Réseaux de télécommunications.....	117
R9.1	117
R9.2	117
R9.3	118
R9.4	118
R9.5	118
R9.6	119
8.8.2 Droit à l'interconnexion aux ouverts au public	119
8.8.2.1 Recommandations	119
8.8.2.1.1 R10 – De l'harmonisation des définitions sur l'interconnexion des réseaux ..	119
R10.1	119
R10.2	120
R10.3	120
8.8.2.1.2 R11 – Des conditions générales d'interconnexion applicables aux opérateurs influents.....	120
R11.1	121
8.8.2.1.3 R12 – De l'autorisation d'établissement et d'exploitation des réseaux ouverts au public.....	122
R12.1	122
R12.2	122
R12.3	123
R12.4	123
R12.5	124
R12.6	124

Table des matières

R12.7	124
8.9 Nouveau Régime Juridique des Services de Télécommunications en RDC	125
8.9.1 Typologie des services	125
8.9.1.1 Recommandations	125
8.9.1.1.1 R13 – De l’harmonisation des définitions sur les services de télécommunications.....		125
R13.1	125
R13.2	125
R13.3	126
8.9.2 Fourniture du Service Universel	127
8.9.2.1 Recommandations	127
8.9.2.1.1 R14 – De l’autorisation de fourniture du service universel.		127
8.9.2.1.2 R15 – De la fourniture des services obligatoires.....		128
8.9.2.1.3 R16 – De la fourniture des services obligatoires.....		128
8.9.3 Fourniture du service téléphonique au public	128
8.9.3.1 Recommandations	128
8.9.3.1.1 R17 – De l’autorisation de fourniture du service universel.		128
R17.1	128
R17.2	129
R17.3	129
8.9.3.1.2 R18 – Des sanctions		130
8.9.4 Fourniture des autres services de télécommunications	130
8.9.4.1 Recommandations	130
8.9.4.1.1 R17 – R19 – Des services utilisant un réseau filaire.....		130
8.9.4.1.2 R20 – Des services utilisant un réseau radioélectrique.....		130
8.9.4.1.3 R21 – Des services utilisant un réseau câblé.		130
8.10. Les équipements Terminaux des Télécommunications en RDC	131
8.10.1 Les équipements terminaux	131
8.10.1.1 Recommandations	131
8.10.1.1.1 R21 – Des équipements connectables.		131
8.10.1.1.2 R22 –Des installation ou équipements terminaux radioélectriques.		131
8.10.2 Fourniture des équipements	132
8.10.2.1 Recommandations	132
8.10.2.1.1 R22 – De l’évaluation de conformité des équipements destinés à être connectés à un réseau ouvert au public.....		132
R22.1	132

Table des matières

Avant-Projet du Décret portant séparation de la Poste des Télécommunications et créant
CONGO TELECOM ET DE LA POSTE CONGOLAISE 135

SYNTHESE DU RAPPORT

La République Démocratique du Congo est actuellement recensée parmi les pays où les télécommunications sont inexistantes. L'opérateur historique public est en perte de vitesse. L'état agonisant de son de réseau ne permet plus à cette entreprise d'assurer les missions, qui lui sont confiées.

Sa gestion nébuleuse qui marche dans l'informel ne dresse aucun tableau financier viable pour cette entreprise qui jadis était pour la République, la deuxième pourvoyeuse de fonds après la GECAMINES. Ce double constat technico-financier est la cause de sa fixation au sol.

Actuellement, la vague des déréglementations venue du bloc Américain a bouleversé les tendances ; d'où la nécessité de déréglementer pour certains pays et d'instaurer une nouvelle réglementation pour d'autres.

C'est pourquoi, les entreprises publiques sont obligées de restructurer pour faire face à la concurrence apportée par l'ouverture du marché des télécommunications dans le cadre de cette réorganisation. Ainsi, la tendance étant de doter la RDC d'une nouvelle réglementation, l'OCPT n'en fait guère exception.

En conséquence, nous proposons un projet de restructuration à trois vitesses à savoir :

- 1 – Séparation organique de la poste des télécommunications
- 2 – Création de deux entreprises (Congo télécom et La Poste congolaise) chargées respectivement des télécommunications et des services de la poste
- 3 – Privatisation de Congo télécom

1 – Séparation organique de la poste des télécommunications

Au sein de l'OCPT doivent être créées deux Directions à savoir ; la Direction Générale des Télécommunications (DGT) et la Direction Générale des Postes (DGP).

C'est l'étape préparatoire à la scission de l'OCPT.

En effet, pendant une année, ces deux Directions vont procéder à la séparation du patrimoine de l'OCPT (personnel, immobilier, finances etc.)

2 – Création de Congo télécom et de La Poste congolaise

Congo télécom sera une entreprise issue de la fusion de la Direction Générale des Télécommunications et du RENATELSAT (Réseau National des Télécommunications par Satellites).

Dans cette nouvelle entité, l'ancienne DGT prendra en charge le réseau terrestre et les communications satellitaires seront assurées par le RENATELSAT.

En ce qui concerne le patrimoine en fusion, le personnel RENATELSAT sera essentiellement versé dans la Direction de l'Internationale et celui de l'OCPT dans le reste des autres Directions.

Ce nouveau souffle donnera un nouvel espoir en permettant à cette entité d'assurer un minimum des prérogatives de service public qui lui sont conférées.

3 – Privatisation de Congo télécom

Pour que Congo télécom assure pleinement sa mission, un apport financier est incontournable. D'où l'ouverture du capital de Congo télécom aux privés.

En effet, face à la concurrence qu'apporte la nouvelle réglementation et pour rendre cette entreprise compétitive, l'expert propose que le Gouvernement congolais ouvre son capital aux privés.

Cette ouverture que nous proposons dans un premier temps partiel dans laquelle l'Etat congolais sera majoritaire sera certainement l'ultime chance de sauver cette entreprise en difficulté.

En somme, pour que cette restructuration soit effective, le Gouvernement congolais doit exprimer sa réelle volonté politique de redorer le blason terni des télécommunications en RDC.

CHAPITRE 1

TERMES DE REFERENCES DE LA MISSION

Cette expertise demandée conjointement par l'Union Internationale des Télécommunications (UIT) et le Programme des Nations-Unies pour le Développement (PNUD) référencée sur l'avis de vacance numéro DRC/97/003-17.01 a couru du 20 Mars au 5 Mai 2000 soit 45 jours, et a porté sur la restructuration de l'Office Congolais des Postes et Télécommunications (OCPT).

Ce travail a eu lieu en REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO. L'expert et auteur de ce rapport souligne que vu l'étendu de ce domaine que l'on qualifie de «vaste serpent de mer », la difficulté d'obtention d'informations, les incertitudes et les reports des rendez-vous ainsi que les difficultés de communications en général en REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO, il aurait été souhaitable qu'une durée plus longue soit accordée à cette expertise. Néanmoins, l'expert se félicite d'avoir terminé ce travail dans le délai.

Il lui est permis d'espérer que cette expertise servira d'instrument fondamental pour la restructuration de l'Office Congolais des Postes et Télécommunications.

Les termes de références de l'avis de vacance numéro DRC/97/003-17.01 sont essentiellement centrés sur la restructuration de l'Office Congolais des Postes et Télécommunications.

En respect de ces termes de références, l'expert devait :

- Apporter concours à l'Administration congolaise dans l'étude de la restructuration de l'Office Congolais des Postes et Télécommunications.
- Tenir compte des options et orientations prises dans ce domaine par les autorités dans le cadre de la refonte en cours de la législation et de la réglementation du secteur des télécommunications.
- Prendre connaissance des résultats de l'étude de restructuration par le Comité de Restructuration de l'Office Congolais des Postes et Télécommunications.

- Proposer des améliorations à cette étude compte tenu des décisions prises par les autorités compétentes pour la réorganisation du secteur des télécommunications
- Identifier les difficultés éventuelles de la séparation des services de la poste et des services des télécommunications
- Définir les modalités et les différentes étapes à suivre ainsi que les dispositions à prendre pour pallier ces difficultés
- Etablir l'échéancier et le délai permettant une mise en œuvre efficace
- Etablir les modalités de fusion du secteur des télécommunications et du RENATELSAT
- Proposer le statut juridique le plus approprié à une gestion efficace et au dynamisme de la nouvelle entité des télécommunications et recommander un projet d'organigramme en conséquence
- Assurer la formation de son homologue dans sa spécialité
- Accomplir dans sa spécialité, toute autre tâche qui lui a été confiée par l'Union Internationale des Télécommunications

Pour la bonne réalisation de ce travail, l'expert a rencontré successivement les autorités du Ministère des PTT, celles du Ministère de la Reconstruction, les décideurs de l'OCPT, les opérateurs privés et les usagers.

L'auteur de cette expertise tient à remercier l'Union Internationale des Télécommunications et le Programme des Nations Unies pour le Développement pour la confiance que ces institutions internationales lui ont accordée. Il remercie également monsieur Benoît NUMBI Coordonnateur du projet DRC/97/003-17.01 de l'encadrement sans faille de ce projet ainsi que messieurs ILUNGA, MUTOMBO et MUYUMBA homologues du projet DRC/97/003-17.01 pour leur assistance sans relâche dans la réalisation de cette expertise.

L'expert tient également à remercier particulièrement Son Excellence Monsieur le Ministre Denis KALUME NUMBI, Général Major pour son implication personnelle dans la réalisation de cette tâche combien difficile que ce dernier place au plus haut sommet des préoccupations dans le processus de la reconstruction de ce pays.

CHAPITRE 2

ORGANISATION ET EXPLOITATION DES TELECOMMUNICATIONS EN REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO

2.1 REFERENCES INSTITUTIONNELLES

En REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO, le secteur des télécommunications est placé sous la responsabilité du Ministère des Postes, Télégraphie et Télécommunications. Celui-ci est l'autorité de réglementation dans le domaine.

2.2 LE MINISTERE DES POSTES, TELEGRAPHIE ET TELECOMMUNICATIONS

Le Ministère des Postes, Télégraphie et Télécommunications (PTT), est chargé de faire assurer la souveraineté de l'Etat Congolais en la matière.

A ce titre, il est chargé d'accomplir un certain nombre de tâches dont la réglementation, les études techniques et économiques pour le compte du Gouvernement, l'exécution des conventions internationales, la gestion du spectre des fréquences, faire respecter aux opérateurs les principes du service public etc.

En REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO, Le Ministère des Postes, Télégraphie et Télécommunications exerce la tutelle administrative et technique sur deux entreprises publiques qui sont l'Office Congolais des Postes et Télécommunications (OCPT) qui jouit du monopole de droit sur le réseau filaire et le Réseau National des Télécommunications par Satellite (RENATELSAT).

Dirigé par le Ministre des Postes, Télégraphie et Télécommunications, ce Ministère est composé d'un Cabinet politique, et d'un Secrétariat Général inamovible qui a la charge de la continuité des dossiers et de l'administration des PTT en général.

Cependant, un constat amer mérite d'être fait ; Parmi tous les Directeurs du Secrétariat Général des PTT, on ne dénombre aucun ingénieur des télécommunications. Ceci reflète le manque d'expertise de cette administration qui manifestement n'a aucune compétence technique. Le domaine des télécommunications étant extrêmement névralgique, il est hasardeux pour un pays de prendre de tels risques.

2.3 LES OPERATEURS PUBLICS DES TELECOMMUNICATIONS

2.3.1 De la théorie à la création de l'Office Congolais des Postes et Télécommunications (OCPT)

Soulignons que les télécommunications jouent un rôle primordial très appréciable dans l'économie d'un pays, qu'il soit développé ou sous développé.

Cependant, les réseaux et les moyens utilisés par tous les opérateurs mondiaux, qu'ils soient situés dans les pays développés ou dans les pays en voie de développement, présentent une certaine similitude dont la première raison est d'ordre technique car elle est due à la nécessité de pouvoir connecter facilement, en tout temps et en tous lieux, les correspondants qui désirent communiquer, et la seconde est d'ordre économique parce qu'elle est due à l'économie d'échelle procurée par le regroupement en un ensemble homogène des équipements situés sur un même territoire.

Si nous ajoutons à ces deux principales considérations des motifs plus politiques, tels que la reconnaissance de ***l'importance stratégique*** des télécommunications pour le gouvernement d'un pays ou encore la volonté d'assurer à tout le peuple un ***service public*** égal, nous serons amenés à concevoir les services gérant les télécommunications comme une ***administration publique*** dépendant directement et hiérarchiquement de l'Etat.

Mais, si nous considérons que les télécommunications consistent à offrir des services à des usagers qui paient les prestations fournies comme toute autre prestation, et que ces services nécessitent des équipements coûteux, nous sommes amenés à mettre l'accent sur le caractère ***d'entreprise publique industrielle et commerciale (EPIC)*** des télécommunications. Il en ressort donc une certaine vision dichotomique des télécommunications.

D'autre part, d'une manière générale que quand un pays est en face du choix d'un type d'organisation juridique, de ses télécommunications, deux voies s'offrent à lui et suivant ses impératifs, il opte soit pour la voie de la concession de service public à une entreprise privée, soit pour la voie de la création d'un service public en gestion ou en régie directe.

Dans le premier cas, l'accent est mis sur le caractère industriel et commercial du service public des télécommunications. Et pour des raisons d'efficacités économiques, l'Etat, qui est le concédant ici, transfère ou concède ses prérogatives à une entreprise privée, qui est le concessionnaire. Ce dernier rend des comptes au premier. On voit bien ici que l'Etat doit faire confiance à une entité privée et s'entourer d'un certain nombre de précautions. Dans ce cas précis, c'est une ou des société(s) privée(s) qui offre(nt) le service des télécommunications. Toutefois, l'Etat n'accorde pas pleins pouvoirs au concessionnaire car le pouvoir public exerce toujours un contrôle et a un droit de regard, à travers le **cahier des charges**, sur l'entrepreneur privé. Le principal exemple d'organisation de ce type nous est offert par les Etats-Unis avec la firme ATT¹.

Dans le second cas, le pays crée, de toutes pièces, un service public avec des modalités juridiques variables mais toujours caractérisées par une emprise de l'Etat très supérieure au simple contrôle du cas précédent. Plusieurs modalités sont envisageables ici et relevons-en deux principales utilisées couramment :

- l'Etat crée sous forme d'administration publique dépendant directement de lui des services chargés des télécommunications².
- l'Etat peut aussi créer une compagnie, société ou un office national autonome chargé des télécommunications. Cette solution est celle de la plupart des pays européens³ et africains⁴ dont la REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO. Ainsi, L'Office Congolais des Postes et Télécommunications (OCPT) fut Créé par l'Ordonnance-Loi n° 68/475 du 13 décembre 1968 modifiée notamment par l'Ordonnance-Loi n° 78/222 du 5 mai 1978.

2.3.2. Statut de l'Office Congolais des Postes et Télécommunications (OCPT)

Jusqu'à la date d'entrées en vigueur de l'ordonnance-loi n° 78-22 du 5 mai 1978 portant statut de l'OCPT, les Postes et les Télécommunications au Congo étaient un établissement

¹ Livre Blanc sur les Télécommunications en RDC « Les Télécommunications comme levier et moteur du développement multi-sectoriel en République Démocratique du Congo » Aimee Mbobi et Jean-Jacques Bokino, Paris, 1997

² Cette situation était adoptée à l'époque par la France.

³ Tels que l'Italien Stet, l'espagnol Telefonica.

⁴ La société nationale des télécommunications au Sénégal, Telkom en AFRIQUE DU SUD, Cote d'Ivoire Télécom, Uganda Telecom, Ghana Telekom, Zamtel au Zambie, Mauritius Telekom en ILE MAURICE ou encore l'Office Congolais des Postes et Télécommunications (OCPT) en RDC.

public à caractère industriel et commercial, doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière dénommé office Congolaise des Postes et de Télécommunications.

L'Office était administré par un conseil d'Administration ayant les pouvoirs de faire tous les actes d'administration et des dispositions qui intéressaient l'Office, par un comité permanent désigné pour veiller à l'exécution des délibérations du conseil d'administration et un Directeur Général qui assumait la gestion journalière de l'office et assistait aux séances du conseil d'administration (ordonnance-loi n°68-475 du 13 décembre 1968 et ordonnances-loi n°70-009 du 12 février 1970).

Conformément à l'ordonnance-loi précitée, n° 78-002 du 6 janvier 1978 portant dispositions générales applicables aux entreprises publiques, les postes et télécommunications congolais ont été constituées en une entreprise publique à caractère technique et commercial, dotée de la personnalité juridique et désignée Office congolaise des Postes et des Télécommunications du Congo.

Après un examen minutieux de tous les textes législatifs et réglementaires relatifs à l'organisation du secteur des télécommunications en REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO,⁵ le constat est clair ; ce dernier est toujours considéré comme un secteur public dont l'exploitation relève du monopole de l'Etat. Ce monopole est exercé principalement par l'OCPT qui est actuellement fort discrédité auprès de sa clientèle et on peut craindre que la confiance soit longue à rétablir.

Les actions à mener à bien par l'OCPT pour réhabiliter les installations existantes (réseaux locaux, commutations, communications régionales, communications internationales) et rattraper le retard d'investissement en réseaux locaux constituent, dans le domaine d'activité traditionnel de l'OCPT, un tel ensemble de challenges qu'il ne paraît pas opportun de les compléter, au moins à court terme, par des challenges supplémentaires liés par exemple à l'absorption de REZATELSAT.

⁵ - Ordonnance législative n° 254/TELEC du 23 août 1940 sur les Télécommunications telle que modifiée à ce jour,
- Ordonnance-Loi n° 68/475 du 13 décembre 1968 portant création de l'Office Congolais des Postes et Télécommunications (OCPT) telle que modifiée à ce jour ;
- Ordonnance-loi n° 71/015 du 15 août 1971 sur les installations radioélectriques privées ;
- Ordonnance n° 78/222 du 5 mai 1978 portant statuts de l'Office National des postes et Télécommunications, en sigle OCPT) ;
- Ordonnance n° 82/027 du 19 mars 1982 portant organisation du Ministère des P.T.T ;
- Ordonnance n° 91/240 du 30 septembre 1991 portant création du Réseau Zaïrois de Télécommunications par Satellite (actuellement Réseau National de Télécommunications par Satellite, en sigle RENATELSAT)
- Arrêté ministériel n°004/Cab/Min/PTT/97 du 9 juillet 1997 portant restructuration de l'OCPT

2.3.3. Le Réseau National des Télécommunications par Satellites

Créé par l'Ordonnance n° 97/240 du 30 septembre 1991, le RENATELSAT est lui aussi une entreprise publique à caractère commercial et industriel dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie de gestion.

Le Réseau National des Télécommunications par Satellites « RENATELSAT » en sigle, a été créé le 11 Novembre 1978 par arrêté interministériel numéro 01/DON119/78 et doté d'une personnalité juridique par l'Ordonnance présidentielle numéro 91-240 du 30 septembre 1991.

Il a pour mission l'exploitation du réseau domestique de télécommunications par satellite qui comprend 16 stations terriennes installées respectivement à Kinshasa, Lubumbashi, Kamina, Kalemie, Kisangani, Isiro, Mbandaka, Gemena, Gbadolite, Lisala, Bandundu, Mbujimayi, Kananga, Bukavu, Kindu et Matadi.

Le RENATELSAT transporte de manière exclusive les programmes de la télévision et de la radio nationale produits par la RTNC de Kinshasa vers les provinces où il les diffuse au moyen des émetteurs de radio FM et de TV associés aux stations terriennes.

Le réseau fut aussi pendant de nombreuses années la principale voie d'acheminement du trafic téléphonique et télégraphique interurbain de l'OCPT.

Depuis 1995 le trafic téléphonique interurbain et le trafic télégraphique ne sont plus assurés à cause des pannes diverses des équipements téléphoniques des stations terriennes des provinces et aussi des pannes des émetteurs. Le réseau avait complètement cessé de fonctionner. Mais, depuis 1997, avec l'arrivée du nouveau régime, un effort louable a été consenti pour réhabiliter le réseau domestique par satellite, ce qui a permis la reprise partielle des retransmissions des programmes de la radio et de la télévision vers les provinces.

En ce qui concerne le rétablissement complet de ce réseau domestique par satellite dans toutes ses fonctions, il convient de signaler qu'il nécessite cependant des investissements très importants dont la mobilisation ne sera malheureusement pas aisée compte tenu de la conjoncture difficile du moment.

2.3.4. Organismes d'intérêt public possédant leur propre système de communication

Divers organismes d'intérêt public disposent d'une infrastructure de télécommunication propre. Ce sont :

- La Régie des Voies Maritimes (RVM)
- La Direction de l'Aéronautique civile et Régie des voies Aériennes (RVA)
- Le Service de Météorologie
- La Société Nationale des chemins de Fer du Congo (SNCC)
- L'Office National des Transports (ONATRA)

2.4 LES OPERATEURS PRIVES DES TELECOMMUNICATIONS

2.4.1 TELECEL : Télécommunications Cellulaires

TELECEL est une S.A.R.L. de droit congolais à capitaux multinationaux privés. La société a obtenu, en 1989, une concession de 30 ans pour l'exploitation de la téléphonie cellulaire dans 25 villes du Congo. Les communications interurbaines sont assurées via INTELSAT et des stations terriennes propres à TELECEL.

C'est le tout premier opérateur privé à avoir obtenu une concession pour l'exploitation de la téléphonie mobile cellulaire. Télécel exploite le système AMPS à Kinshasa, à Lubumbashi, à Bukavu, à Goma et à Mbuji-Mayi.

En plus des infrastructures spécifiques à la fourniture des services de télécommunication interurbaines et internationales' il dispose aussi des stations terriennes VSAT équipant ses centres en provinces et deux stations terriennes standard B installées à Kinshasa.

Télécel compte à ce jour environ 14.000 abonnés sur l'ensemble du pays dont près de 10.000 à Kinshasa.

2.4.2 COMCELL : Communications Cellulaires

Comme TELECEL, COMCELL exploite un réseau de téléphonie mobile cellulaire utilisant la technologie AMPS. Cette société a, elle aussi, mis en place ses propres moyens de télécommunications interurbaines et internationales qui comprennent entre autres des

stations VSAT installées dans les provinces et une station terrienne standard B installée à Kinshasa.

COMCELL dessert quelques 3.000 abonnés dans son réseau implanté à Kinshasa, à Lubumbashi, à Kisangani, à Mbuji-mayi, à Bukavu, à Matadi et à Gbodolite.

2.4.3 Cas transfrontalier : CYRTEL de Congo-Brazzaville

Le cas de CYRTEL de Brazzaville mérite d'être évoqué car les deux capitales (Kinshasa et Brazzaville) étant extrêmement rapprochées l'une de l'autre, la gestion transfrontalière des fréquences pose d'énormes problèmes.

2.4.4 SOGETEL : Société Générale des Télécommunications

Cette société créée par la Gecamine en partenariat notamment avec le groupe Forest, tire son origine de l'ancien Département des Télécommunications de Gecamine dont elle a hérité des infrastructures tels que central numérique, les liaisons par faisceaux hertziens et deux stations terriennes standard B installées à Lubumbashi, et à Kinshasa.

La SOGETEL exploite un réseau de téléphone sans fil fixe utilisant le système Tangara.

Les deux stations terriennes de Lubumbashi et de Kinshasa permettent à la SOGETEL de réaliser ses propres liaisons interurbaines et internationales.

Le parc d'abonnés de cette société pourra se situer autour de 5.000 abonnés à Lubumbashi et Kinshasa.

2.4.5 LAM TELECOM

De tous les opérateurs présentés, Lam Télécom est le seul qui n'a pas mis en œuvre un réseau téléphonique de type classique. Cette société s'est plutôt lancée dans l'installation et l'exploitation de cabines publiques.

Quoique l'initiative soit tout à fait louable, Lam Télécom a lui aussi versé dans le même travers que les opérateurs de réseaux. En effet, Lam Télécom a privilégié les grands centres et, à ce jour, il ne dessert que Kinshasa et Lubumbashi.

Par ailleurs les cabines publiques de Lam Télécom sont essentiellement tournées vers la fourniture de services de télécommunications internationales et, cette société a installé pour cette raison ses propres stations terriennes.

2.4.6 CWN

Congolese Wireless Network est arrivé il y a un peu plus d'un an sur le marché congolais des télécommunications. Cette société qui utilise la norme GSM a commencé très timidement.

Son parc étant limité au départ à 3000 abonnés, elle vient de s'équiper du nouveau matériel pour étendre son réseau à plusieurs dizaines de milliers d'abonnés.

2.4.7 AFRITEL

Afritel est le dernier sur l'espace congolais d'exploitation des télécommunications. Il utilise la norme américaine PCS. Jeune de deux mois, son parc risque d'être rapidement saturé faute de ne pouvoir l'étendre, contraintes liées à la technologie utilisée.

2.4.8 Faisceaux hertziens de substitution aux réseaux câbles locaux

Les firmes qui en font la demande sont autorisées à installer des faisceaux hertziens entre les installations de la firme et un central OCPT.

2.5 REGLEMENTATION

La réglementation est obsolète vis-à-vis des évolutions technologiques et largement incomplète en ce qui concerne les normes et les procédures d'agrégation des matériels et des firmes actives dans le domaine des Télécommunications. En conséquence, un opérateur privé dans le domaine des Télécommunications publiques de la place estime nécessaire de s'ériger seul juge de l'agrément du matériel connecté à son réseau.

Le personnel de l'Administration du Ministère des Postes et Télécommunications est trop peu qualifié. On ne dénombre aucun ingénieur des télécoms parmi les Directeurs de l'Administration des PTT.

CHAPITRE 3

BILAN QUALITATIF DE L'OFFICE CONGOLAIS DES POSTES ET TELECOMMUNICATIONS

3.1 ORGANISATION ADMINISTRATIVE ET JURIDIQUE DE L'OCPT

3.1.1 OCPT : entreprise de droit public

Dans la plupart des pays africains, l'administration des télécommunications dépend directement du ministère des Postes et des Télécommunications. La REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO n'échappe pas à cette règle héritée directement de la colonisation.

Autant que nous l'avons souligné plus haut, l'Office Congolais des Postes et Télécommunications dépendent directement du Ministère des Postes et Télécommunications et celui du portefeuille qui en sont les autorités techniques, administratives et financières de tutelle. Cette structure a été mise en place pour différentes raisons :

- En premier lieu, le caractère « **stratégique** » du secteur des télécommunications empêche que ce dernier soit confié à des échelons inférieurs de direction. Les télécommunications restent sous le contrôle direct du pouvoir pour leur attribuer la priorité requise. Cette structure est un moyen de privilégier les investissements des télécommunications. Or la rentabilité des investissements, quand elle a lieu servait à réduire les dettes d'autres secteurs.

- En second lieu, l'héritage colonial est aussi à l'origine de la centralisation du pouvoir par l'Etat; ce qui permet aux créateurs de planifier le développement des infrastructures.

3.1.2 OCPT : entreprise remplissant une mission de service public

La REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO est actuellement l'un des pays les plus démunis en infrastructures de télécommunications. Il n'est possible de comprendre et d'expliquer ce retard qu'en confrontant, d'une part les missions assignées par l'autorité de tutelle, et d'autre part les performances ou plutôt les inefficiences de gestion réalisées par l'opérateur public.

Dans la plupart des pays, les opérateurs chargés de l'exploitation des réseaux publics de télécommunications reçoivent au titre des « **cahiers des charges de concession** », des missions dont ils doivent assumer la réalisation.

En contrepartie de toutes ces obligations qui leur sont ainsi prescrites, les opérateurs publics de télécommunications disposent de la faculté de percevoir des *redevances* dont le montant est fixé ou contrôlé par le gouvernement. Il faut préciser que les tarifs des télécommunications constituent des redevances en contrepartie des prestations fournies.

Ainsi, l'opérateur public reçoit de la collectivité une variété de missions dont certaines s'avèrent parfois incompatibles avec les missions classiques d'une entreprise. Ce sont donc des **missions de service public**. Nous devons préciser que par service public, nous entendons « **tout service dont la mise à disposition est directement ou indirectement assurée à la collectivité dans le cadre de l'intérêt général, par l'Etat ou par l'un des agents mandatés par lui** »

Cependant, le service public en REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO ne concerne actuellement que le service téléphonique en exclusivité. En effet, celui-ci est le premier service de télécommunications dont tout usager pouvait, en principe, s'approprier un accès et exercer un usage privatif.

Nous pouvons donc estimer que le service public de l'OCPT ne s'est limité qu'à une *vision institutionnelle* du service public car la nécessité absolue de raccorder au réseau public de télécommunications tout abonné qui le désirerait n'a pas été consacrée dans les faits. Cela peut être expliqué par des multiples inefficiences de gestion qui ont caractérisé l'Office Congolais des Postes et Télécommunications. Nous en soulignerons quelques-unes les plus pertinentes.

3.1.3 Situation juridique de l'OCPT

Ainsi qu'il est indiqué plus haut, l'OCPT est une entreprise publique créée par la puissance publique. Elle est dotée, pour des raisons d'efficacité, d'une personnalité juridique différente de celle de la puissance publique qui l'a initiée. Elle est à caractère technique et commercial jouissant des droits de propriété.

Elle est assujettie à l'impôt et peut ester en justice pour valoir ses droits. Aux termes de l'article 26 de son statut, l'OCPT est placé sous la tutelle des Ministères des Postes et Télécommunications et du Portefeuille, chacun y intervenant dans la sphère de ses attributions spécifiques.

3.1.4 Tutelle du Ministère des Postes et Télécommunications

En sa qualité d'ordre de tutelle technique, le Ministère des PTT exerce son contrôle sur les aspects techniques de la gestion et de l'exploitation. Sauf dispositions expresses contraires, sont soumis conformément à l'article 26 du statut propre de l'OCPT, à la tutelle du Ministère des PTT les actes ci-après :

- La conclusion des marchés de travaux et les fournitures ;
- L'organisation des services, le cadre organique, le statut du personnel, les barèmes de rémunérations ainsi que les modifications à y apporter.
- L'établissement des agents et bureaux à l'intérieur du Congo ;
- Les acquisitions et aliénations autres qu'immobilières.

3.1.5 Tutelle du Ministère du portefeuille

Sauf dispositions contraires expresses, la tutelle du Ministère du Portefeuille porte, notamment sur les actes ci-après :

- les acquisitions et aliénations immobilières
- les emprunts et prêts
- les prises et cessions se participations financières
- le plan comptable particulier
- le budget ou état de prévisions des recettes et des dépenses
- les comptes de fin d'exercice
- le bilan.

La tutelle est exercée soit par voie d'autorisation préalable, soit par voie d'approbation, ou encore d'opposition.

Les rapports existants entre les gestionnaires de l'OCPT et les organes de tutelle sont ceux de mandataire à mandant.

En effet, en République du Congo, mandant de l'OCPT est représenté auprès des gestionnaires par les organes de tutelle. A ce titre, les gestionnaires n'ont aucune action contre le mandant. Toutefois, ayant reçu mandat de gérer l'entreprise publique, les gestionnaires, pour s'acquitter convenablement de leur mission, sont en droit de réclamer du mandant certaines facilités et un *modus vivendi*.

A ce titre, le mandant s'interdit notamment de s'ingérer dans la gestion courante de l'entreprise OCPT. En cas de manquement par l'un ou l'autre organe de tutelle à ce principe, les gestionnaires sont en droit soit de renoncer à leurs mandats, soit de faire rapport au mandant de l'impossibilité dans laquelle ils se trouvent de mener à bien leur mission.

3.2 ATTRIBUTIONS GLOBALES DEVOLUES AU MINISTERE DES POSTES ET TELECOMMUNICATIONS SELON LE CADRE ORGANIQUE

- Suppression et contrôle de l'application de la législation et réglementation relatives aux postes et télécoms ;
- Etudes à caractère technique et économique de chacun des secteurs d'activités des postes et des télécoms ;
- Application des conventions internationales des actes de l'Union Internationales des Télécommunications et des organismes régionaux connexes

3.3 ATTRIBUTIONS GLOBALES DEVOLUES AU MINISTERE DES PORTEFAUILLES SELON LE CADRE ORGANIQUE

- Administration de la gestion du patrimoine de l'Etat
- Tutelle administrative et financière des entreprises de l'Etat
- Contrôle des établissements publics de l'Etat
- Acquisition des participations de l'Etat dans les entreprises d'économie mixte
- Création ou participation à la création d'entreprise à caractère industriel ou commercial

Constat

Bien que l'OCPT possède l'autonomie juridique, il convient tout d'abord de relever que les rapports entre l'OCPT et les tutelles dépendent en réalité plutôt des exigences du moment et des rapports de faits. **La marge d'action de l'OCPT est extrêmement réduite.**

Pour toutes les décisions essentielles, de longues procédures de coordination et de décision se sont instituées et ne se déroulent même pas d'après des règles concrètes.

Le manque d'une autonomie réelle entraîne une multitude de problèmes fâcheux :

- la planification à court et à moyen termes dans tous les domaines devient plus difficile,
- la réalisation des tâches de l'entreprise et considération retardée, ce qui paralyse dans bien des cas, le développement de l'entreprise;
- l'immixtion intempestive dans la gestion courante entraîne des pertes et des frictions

Des processus de décisions qui, vu l'autonomie juridique de l'OCPT, devraient incomber à l'entreprise sont répartis sur les Ministères des postes et des Télécommunications et du portefeuille, qui exercent les tutelles dont la compétence ne s'exerce que normalement par voie d'autorisation ou d'approbation. Cet état de choses dans l'exécution des tâches de l'entreprise contribue également au désintéressement des employés.

Ceux-ci ne voient plus la nécessité de mener à bien les opérations avec diligence lorsqu'ils s'aperçoivent que les organes externes des tutelles tardent à prendre leurs décisions. Ce clivage entre les différents niveaux d'action dépendant l'un de l'autre provoque en fin de compte une détérioration de la qualité de service de l'entreprise.

En outre, les pouvoirs reconnus aux organes de la tutelle ne correspondent aucunement aux exigences de l'OCPT. Lorsque cette entreprise doit, dans sa gestion courante, soumettre à l'approbation de la tutelle, des actes relatifs à la conclusion des marchés des travaux ou des fournitures et que les acquisitions et aliénation immobilières ainsi que les structures internes de l'entreprise doivent faire l'objet d'une surenchère, l'avenir de l'OCPT est sujet à caution afin de le placer au premier rang des entreprises du Congo.

A cela s'ajoute l'autorité conjuguée de deux organes de tutelle, ne contribue également pas à la clarté des directives à formuler pour la gestion d'une entreprise. Le reproche essentielle qui est fait à la double tutelle est que celle-ci dilue les responsabilités, entrave l'efficacité en créant une hiérarchie parallèle. Il convient de constater dans ce contexte que la doctrine internationale va aussi vers l'affirmation du principe d'une tutelle unique. D'ailleurs, il est à relever que :

Le ministère des PTT n'a sous sa supervision qu'un seul organisme générateur de recettes: c'est l'OCPT. De là, la tendance à s'ingérer dans la gestion courante de cette vache à lait est flagrante. C'est ainsi que l'autonomie financière est soumise à l'intention directe de la tutelle en général et du Ministère des PTT en particulier.

Constat⁶

Ainsi que l'ont stigmatisé les études antérieures, le fonctionnement de l'OCPT se caractérise et les enquêtes menées sur place ont pu le prouver, par :

Une bureaucratie malade : par exemple, elle n'a jamais été faite suite à certaines lettres adressées aux directions et services ; certaines réponses sont arrivées trois mois après le délai imparti ;

Une atomisation des responsabilités et tâches : par exemple, les décisions de congé expédiées au personnel sont signées par le directeur, toutes les correspondances doivent être approuvées par lui avant la dactylographie etc... ;

Un manque d'organes d'information : par exemple, la circulation de l'information se fait entre amis et non par la voie officielle.

Afin d'en cerner l'ampleur, l'expert en détaille ci-dessous les inefficiences

⁶ Selon l'étude DETECON

3.4 LES PRINCIPALES INEFFICIENCES DE GESTION DE L'OCPT

Deux types d'inefficiences sont relevés à l'OCPT : les unes sont d'ordre stratégique car liées à la définition de la stratégie de l'office et les autres sont d'ordre opérationnel en ce sens qu'elles ont plutôt trait aux modalités de fonctionnement de l'Office Congolais des Postes et Télécommunications⁷.

3.4.1 Les inefficiences d'ordre stratégique

Le rattrapage d'un réseau téléphonique repose principalement sur trois éléments à savoir un système de planification stratégique, un système de contrôles de gestion, l'accès aux marchés financiers.

Il s'avère donc que ce triptyque est une condition, « *sine qua non* » pour une efficacité optimale d'un réseau public de télécommunications. Bien entendu, avant la mise en œuvre de celui-ci, l'expression préalable d'une volonté politique clairement exprimée est indispensable.

Ainsi, la planification du réseau public de télécommunications de l'OCPT est stratégique pour la REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO car elle permettra à l'opérateur public d'orienter l'évolution du réseau vers la réalisation des objectifs de service public sans perdre de vue la contrainte d'équilibre financier. Or ceci n'a jamais été réalisé d'une manière efficace par l'opérateur public Congolais pour plusieurs raisons dont les deux plus importantes sont une autonomie de gestion insuffisante et des procédures de fonctionnement irrationnelles relevées ici ou là.

3.4.1.1 Une autonomie de gestion insuffisante dans l'OCPT

L'autonomie insuffisante des exploitants des réseaux publics dans les pays en développement en général et particulièrement en AFRIQUE semble être à l'origine d'un certain nombre de blocages observés dans ces pays. Il nous appartient de signaler qu'après nos analyses et expertise, le résultat est clair ; la REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO n'a pas échappé à ces constats. L'OCPT dépend comme souligné plus haut, juridiquement et fonctionnellement de deux ministères : il dépend hiérarchiquement avant tout du ministère des postes et télécommunications et de celui de portefeuilles. D'une manière générale, il

⁷ Livre Blanc sur les Télécommunications en RDC « Les Télécommunications comme levier et moteur du développement multi-sectoriel en République Démocratique du Congo » Aimee Mbohi et Jean-Jacques Bokino, Paris, 1997

dépend d'autres ministères aussi en ce qui concerne la programmation et la négociation des financements, les autorisations des dépenses et la définition de la politique générale de l'emploi. Le fait que les investissements soient soumis au cycle annuel du budget, favorise également la multiplication des interventions politiques et par conséquent, l'incohérence des programmes d'investissements à long terme.

3.4.1.2 Les inefficiences internes liées au fonctionnement de l'exploitant

A l'OCPT, ceci se manifeste particulièrement de deux manières interdépendantes : dans la manière d'élaborer des programmes et dans celle de mettre en place des procédures de contrôles, que ce soit interne ou externe.

3.4.1.2.1 Les inefficiences internes dues à l'élaboration des programmes

Il est intéressant de signaler que les premières phases de développement du réseau public Congolais intervenues après l'indépendance ne se sont pas vraiment inscrites dans une perspective de long terme. Il faut se rappeler que le premier plan directeur de développement des télécommunications (**PDDT**) n'a été établi que tardivement. Deux raisons peuvent être avancées pour justifier ces faits :

- premièrement, le manque de vision et de volonté politique véritable,
- deuxièmement, l'inexistence d'un plan d'ensemble cohérent de développement économique de ce pays.

Au cas où ces plans d'ensemble de développement économique existaient, ces derniers ne faisaient pas apparaître une réelle articulation entre les investissements dans le réseau public des télécommunications et les perspectives de développement économique souhaitées.

Ces deux raisons réunies (d'ailleurs la seconde découle structurellement de la première) expliquent les **insuffisances de programmation des investissements en REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO**.

3.4.1.2.2 Les inefficiences internes dans la mise en place de procédure de contrôle

En effet, les procédures de contrôle mises en œuvre dans une entité des Télécommunications peuvent être de deux natures :

- soit de nature interne : ici les organes chargés de contrôler la gestion de l'entreprise sont inhérents à l'entreprise elle-même et exercent leur activité au sein de l'entreprise qui les emploie. Par exemple, le comptable public de l'OCPT qui est censé en principe soumettre, en vertu de son pouvoir de « contrôle a priori », toute irrégularité de gestion rencontrée lors de l'exercice de son travail aux autorités supérieures hiérarchiques, ne le fait nullement.

Ainsi, cet office est depuis des années sans bilan.

- soit de nature externe : contrairement au cas précédent, les organes qui sont chargés de contrôler l'entreprise lui sont externes. Ils peuvent venir, s'agissant d'un office public, soit des autorités hiérarchiques de tutelle, soit d'autres organismes indépendants mais dépendant de l'administration publique. Par exemple, les services du ministère des PTT, chargés hiérarchiquement de contrôler les directions sous leur tutelle, n'exercent aucun « contrôle à posteriori » sur l'ensemble des corps sous leur responsabilité.

En fait, tous ces organes sont chargés de mettre en place des procédures de contrôle. En REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO, les dysfonctionnements de procédures de contrôle ou leur totale inexistence n'ont pas permis la matérialisation d'une gestion spécifiant clairement les objectifs de production ainsi que les sanctions éventuelles en contrepartie en cas de défaillance. Après profonde analyse, nous pouvons même affirmer que bien souvent, le gouvernement Congolais (le gouvernement Zaïrois de l'époque) n'a pas spécifié les missions. Donc, il lui était difficile d'exercer pleinement le droit et le devoir de contrôle.

Ici, il est important de signaler que se basant sur les éléments actuels en notre possession, cette équation reste entière ; la spécification exacte des missions de l'OCPT pour le nouveau Gouvernement n'est toujours pas claire.

3.4.2 Les inefficiences d'ordre opérationnel

Contrairement aux inefficiences d'ordre stratégique de l'OCPT que nous envisageons d'un point de vue purement quantitatif, les inefficiences d'ordre opérationnel, quant à elles doivent être examinées de manière objective à partir des données chiffrées de qualité de service de l'OCPT. Toutefois, étant donné que l'expert n'a pas pu avoir accès aux éléments

déterminants chiffrés de l'office public chargé des télécommunications, nos analyses souffriront de quelques détails chiffrés.

Par rapport à la question qui nous préoccupe, à savoir quels sont les facteurs discriminants qui expliquent le retard des télécommunications en général et du téléphone en particulier en REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO, il nous semble important de retenir deux facteurs explicatifs qui sont : le nombre de plus en plus important de demandes de raccordement au réseau public qui reste insatisfait ; la carence de la maintenance et de l'exploitation des réseaux.

3.4.2.1 Une demande croissante insatisfaite

Le service congolais des télécommunications de l'OCPT se caractérise par un sous-équipement évident sans revenir sur des explications d'ordre historique ou sur celles mettant en corrélation le développement économique et le développement des télécommunications, on peut affirmer aisément que c'est le sous-développement du pays qui est essentiellement à l'origine du sous-équipement téléphonique. Mais nous ne pouvons nous contenter de cette explication simpliste car elle n'est pas suffisante en soi. Il faut aller au-delà et envisager d'autres responsabilités. Nous allons le faire en abordant la question de la demande insatisfaite sous deux angles, à savoir pourquoi la demande est-elle insatisfaite à l'OCPT; est-ce parce que la demande potentielle n'est pas solvable ? Ou est-ce parce que les structures tarifaires sont incohérentes, c'est à dire, prohibitives et mal équilibrées ?

3.4.2.1.1 Par la pénurie de l'offre

Il existe un indicateur très simple et très fiable utilisé couramment pour observer l'insatisfaction de la demande de télécommunications dans un pays: il s'agit de *la durée moyenne d'attente d'un raccordement téléphonique*. Cette durée peut être un véritable révélateur du niveau d'équipement du pays et de la qualité du service offert. Quand cette durée est courte, il y a des fortes présomptions du bon niveau d'équipements d'un pays.

En outre, il est facile de vérifier que le pays présentant d'importants délais de raccordement est aussi celui dans lequel la pénétration téléphonique est la plus faible. Beaucoup de travaux portant sur un échantillon important de pays en développement (100 pays) font apparaître qu'il faut en moyenne une *dizaine d'années* pour obtenir un raccordement téléphonique. Certes, cette durée peut varier d'un pays à un autre.

En définitive, il s'avère donc qu'à l'OCPT, ce délai d'attente au raccordement est excessivement long et constitue une entrave au bon fonctionnement du réseau. Il est donc urgent de raccourcir ce délai pour se rapprocher de celui des pays développés où quelques heures suffirent entre la demande de raccordement et le raccordement effectif.

Il est à noter que, par pénurie de l'offre de télécommunications, l'OCPT a été amené à concéder, dans un imbroglio juridique total, une partie de son marché d'abord à deux opérateurs privés que sont COMCELL et TELECEL qui opèrent sur la technologie AMPS dans la bande de 800 MHz pour largement s'ouvrir avec la nouvelle tendance mondiale à ceux utilisant les technologies telles que GSM dans les bandes de 900 et 1800 MHz, PCS, etc., afin de satisfaire un nombre de demandes de plus en plus croissant de raccordement au réseau. Soulignons directement que ces deux premiers opérateurs ont été amenés à ne répondre qu'à une infime partie de la population très ciblée d'ailleurs, car les coûts d'accès au réseau sont prohibitifs et ce n'est que la couche la plus aisée socialement de la population qui a su faire face à ces tarifs.

3.4.2.1.2 Par les tarifs prohibitifs et mal équilibrés

Pour illustrer l'incohérence des tarifs pratiqués par l'OCPT, il est intéressant de comparer ses tarifs avec ceux de **RAMSEY**. En effet, les tarifs de RAMSEY sont des tarifs qui doivent conduire à *l'optimum de second rang* c'est-à-dire l'optimum social préservant la contrainte d'équilibre budgétaire de l'opérateur public, l'OCPT. Nous aurions pu calculer les tarifs d'accès au réseau public Congolais, c'est-à-dire, les coûts liés à un raccordement et ceux liés à un abonnement par an ainsi que le coût de production d'une impulsion unité téléphonique (UT) et les comparer au prix de RAMSEY.

Cependant, par manque de données chiffrées pertinentes et rationnelles sur les tarifs pratiqués par l'opérateur public Congolais, nous ne pouvons nous atteler à cet exercice loisible.

Quant aux deux opérateurs privés exerçant en REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO, sur les technologies AMPS, à savoir COMCELL et TELECEL, leurs tarifs de raccordement, leurs frais d'abonnement mensuel ainsi que leurs taxes de base restent très prohibitives aussi eu égard au niveau de vie général de la population. Les deux autres CWN et AFRITEL qui viennent d'intégrer le marché congolais des télécommunications n'ont fait que suivre la lignée de leurs deux prédécesseurs.

Ainsi, les tarifs, bien que très élevés pratiqués par l'OCPT ne contribuent guère aux objectifs de développement du parc téléphonique.

La REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO prendrait ainsi une trajectoire opposée à celle qu'exposent plusieurs spécialistes⁸.

Aussi, la tarification ne semble pas être utilisée de manière appropriée pour la conduite du développement du réseau de l'OCPT. Des tarifs très élevés seraient soutenables à condition que les marges ainsi dégagées soient exclusivement orientées vers l'extension des capacités du réseau.

Il n'est pas sans intérêt de rappeler que d'autres indicateurs auraient pu être utilisés dans le cadre de cette expertise aussi pour justifier les causes de l'insatisfaction de la demande de télécommunications. Il s'agit notamment du **pourcentage du PIB** alloué aux investissements des télécommunications. Il est généralement admis **que si dans un pays, cette part est en dessous de 1%**, on peut considérer que dans ce pays, les télécommunications ne constituent pas une priorité nationale de développement. Cette part du pourcentage du PIB allouée aux investissements des télécommunications en REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO en général et à l'OCPT en particulier reste nettement en dessous de 0,05 %.

Il en est de même d'un autre indicateur qui est le poids des télécommunications dans la **formation brute de capital fixe (FBCF)**

3.4.2.2 Une exploitation déficiente du réseau public

3.4.2.2.1 Quelques dérives constatées dans la chaîne des approvisionnements

L'ouverture des économies vers l'extérieur, l'internationalisation des économies devraient normalement permettre aux pays sous développés des économies d'échelle importantes quant aux approvisionnements en matériels de télécommunications.

Ainsi, l'OCPT aurait pu recourir à la concurrence internationale, à travers les appels d'offres internationaux pour contraindre les équipementiers fournisseurs à des baisses significatives des prix.

⁸ Tels NOAM E. (1992), « A theory for the instability of public telecommunications systems », in *The economics of information networks*, edited by Antonelli, Elsevier Science publishers, pp. 107-27 ou encore CURIEN N. & Gensollen M. (1989), *Prévisions de la demande de télécommunications : Méthodes et modèles*, Eyrolles, Collection CNET-ENST.

D'autres pays ont su mettre à profit l'ouverture à la concurrence internationale et la rationalisation des procédures de planification pour baisser substantiellement les coûts des fournitures d'équipements. La mise en place conjuguée de ces deux éléments a permis par exemple à la CHINE, à la COLOMBIE, à l'INDONESIE ou au MEXIQUE de diviser par trois le coût unitaire des commutateurs téléphoniques.

En REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO, ce n'est pas encore le cas. Après minutieuses analyses, nous avons retenu que cette situation peut être expliquée par plusieurs éléments dont les plus significatifs restent des pratiques répréhensibles de **corruption** ou de « **surfacturation** » ou encore l'existence de **plusieurs chaînes fictives de fournisseurs**. Toutes ces pratiques ont pour conséquence économique d'alourdir les coûts globaux de fonctionnement de l'opérateur public congolais. Soulignons aussi que ces pratiques sont souvent opérées avec la complicité flagrante des agents internes de l'OCPT chargés des approvisionnements. Il est donc important dans l'avenir de reconsidérer les procédures de commande des matériels de l'opérateur public et de s'engager à une programmation à long terme des investissements.

Ne maîtrisant donc pas son plan des investissements à long terme, l'Office Congolais des Postes et Télécommunications procède souvent à des investissements sporadiques et aléatoires; ce qui ne lui permet pas de bénéficier des économies d'échelle importantes liées à des commandes de volumes plus importants.

3.4.2.2.2 La faible productivité des équipes de production

Il existe un indicateur opérationnel qui permet d'apporter une meilleure explication sur l'origine et l'envergure des gains de productivité réalisés par des opérateurs publics des télécommunications : il s'agit de la **productivité globale des facteurs (PGF)**.

Effet, pour mesurer l'efficacité générale d'une économie, il est préférable de calculer la productivité globale des facteurs :

Ainsi, faute de données exactes qui devaient nous être fournies par l'OCPT, nous n'avons pas calculé cet indicateur ici. Mais, d'autres données générales de l'UIT/BDT peuvent nous éclairer sur le cas de l'OCPT car elles fournissent quelques éléments sur un autre indicateur qu'est la **productivité partielle** : c'est le nombre d'employés nécessaires pour exploiter 1000 lignes principales, et le chiffre d'affaires généré par chaque employé. Ces deux indicateurs de productivité permettent de conclure si un opérateur est efficient ou non

Régions	Nombre LP/employé	Taux de crois. de la productivité de 83 à 92 (LP/empl.)	Chiffre d'affaires par employé en \$ USA
Pays pauvres	21	13	9 036
Pays R.I. inférieurs	98	12	18 321
Pays R.I. supérieurs	185	15,3	37 666
Pays riches	192	6	167 076
Afrique	40	9	25 373
OCPT	2	-	-

Source : BDT/UIT (1994).

Note : R.I. = Revenus Intermédiaires de la tranche

Quelques enseignements généraux peuvent être tirés de ce tableau :

- Primo, les pays riches sont ceux qui représentent le plus grand nombre de lignes principales par employé et le plus grand chiffre d'affaires par employé bien qu'ils ne présentent que des taux de croissance de productivité les plus faibles; d'ailleurs, cela peut s'expliquer par le fait que des services de base soient saturés.
- secundo, plus un pays est développé, plus est étendu son réseau de télécommunications et plus importante est la productivité de son personnel mesurée en chiffres d'affaires par employé. Relevons toutefois que l'OCPT avec ses 10 Lignes par employé sort de ce tableau, ce qui signifie que la productivité partielle est quasi nulle.

3.4.2.2.3 La qualité de service offert par l'OCPT

La qualité de service offerte par un réseau de télécommunications conditionne les recettes potentielles de son opérateur. La qualité de service dépend aussi étroitement du dimensionnement du réseau, des possibilités techniques de l'installation terminale du demandé, et en définitive de la bonne maintenance des infrastructures.

Généralement, trois indicateurs caractérisent la bonne qualité de service d'un réseau, du moins en ne considérant que le seul réseau téléphonique commuté (RTC) qui est exploité par l'OCPT :

- le nombre de dérangements relevés par les équipes de maintenance en moins de 24 heures ;
- le taux d'inefficacité de communications (locales, interurbaines) ;
- le taux de dérangements signalés en une année pour 100 lignes principales en service.

Sur ce point, un double constat amer ressort de cette expertise : D'une part, aucun indicateur n'est ni calculé ni observé par l'OCPT et d'autre part, les responsables manifestent un étonnement qu'on leur parle d'indicateur de contrôle.

Ceci montre avec quel niveau d'ignorance ou d'irresponsabilité cette entreprise est gérée alors qu'on relève de nombreuses tentatives d'appels n'aboutissent pas, que les lignes d'abonnés sont très souvent en dérangement, enfin que les équipes de maintenance ne sont pas efficaces, voire même inexistantes.

3.5 D'AUTRES MAUX ET NON DES MOINDRES QUI RONGENT L'OCPT⁹

- Changement fantaisiste à la tête des services ;
- Absence de planification ; ex : pénurie de matériel de première nécessité (les agents achètent eux-mêmes les fournitures de bureau : papier, stylo etc...)
- Lutttes d'influences et contradiction dans les décisions ; ex : les querelles intestines se mènent entre cadre.
- Déresponsabilisation ; ex : les responsables doivent toujours se référer à leur supérieur hiérarchique pour prendre une décision si banale soit-elle ;
- Manque d'interlocuteur valable pour les étrangers.
- Démotivation du personnel ; ex : les affectations sont faites non en raison de compétence mais basées sur les liens régionaux, tribaux,
- Salaires payés en deçà du minimum vital ; ce qui explique que les agents sont obligés d'abandonner leur poste pour aller chercher de quoi nouer les deux bouts du mois, le salaire réel étant inférieur au salaire nominal.
- Concernant les services généraux qui devraient servir d'appoint aux fonctions productives, il faut reconnaître qu'ils se sont déroutés de leurs objectifs, car non seulement ils exercent leurs activités en marge de production mais se considèrent et se conduisent en conquérant.

- Alors que les dirigeants de ces services qui du reste en sont que rarement choisis parmi le personnel fonctionnaire, car agissant en profanes vis-à-vis des spécialités spécifiques de l'OCPT il en découle que l'exploitation est souvent bloquée, les problèmes n'étant pas appréhendés de façon précise.

⁹ Selon l'étude DETECON

- En ce qui concerne le déroulement des activités, l'OCPT donne l'impression de parent pauvre. Il lui manque des moyens pouvant lui permettre de s'acquitter de ses obligations :
Le nombre de véhicules est insignifiant en regard de sa grandeur ;
Les bureaux fonctionnent sans aucun imprimé approprié ; les agents doivent puiser dans leur poches pour réaliser le travail (ex : les dossiers traînent à la Direction Administratives, faute de papiers) ;
L'inexistence de stock de pièces de rechange ;
L'insuffisance du personnel qualifié.

Pour terminer, il est à noter qu'une concurrence tout à fait illégale et déloyale s'est instaurée au Congo en matière des postes et des télécoms. Elle est la résultante de la mauvaise qualité des prestations offertes au public. Faute des moyens, des autorités assistent impuissantes à la dégradation des services et à l'expansion des services parallèles.

3.6 MAUX COROLLAIRES DE LA STRUCTURE ACTUELLE DE L'OCPT¹⁰

A l'origine de ces maux qui minent le fonctionnement et la responsabilité de l'entreprise et ayant entraîné cette concurrence dynamique et généralisée, se trouvent des structures et des circonstances qui ont créé un environnement fécond pour la génération de ces phénomènes et à noter que :

- La structure d'organisation et de direction d'entreprise caractérisée par un éventail des compétences verticales et horizontales large et très étendu ainsi que par l'inexistence de délégation décroissante des compétences et des responsabilités ;
- La prédominance des services d'appui, corollaire des structures bureaucratiques, et se manifestent dans les faits par la lenteur et l'irresponsabilité étant donné que tous ces services confondus utilisent au niveau central plus d'agent que les branches productives des Directions nationales des postes et des télécoms empêchent ces dernières de s'imposer ;
- L'absence quasi totale d'un système-modèle de planification vaste sous forme d'un circuit de règles régissant les processus de communication descendante et ascendante
Le manque d'une transparence des coûts empêchant de déterminer les causes des évolutions préjudiciables ;

¹⁰ Selon l'étude DETECON

- Les organes de tutelle et les responsables de l'OCPT se voyant plus administrateurs que dirigeants d'entreprise, image extrapolée aussi en dehors ;

- Le mélange des responsabilités d'ordre politique et celles d'ordre économiques signifie un renoncement à une orientation vers une gestion de l'entreprise d'après les principes d'économie commerciale.

CHAPITRE 4

LA RESTRUCTURATION DE L'OFFICE CONGOLAIS DES POSTES ET TELECOMMUNICATIONS

L'expert présente ce modèle de réorganisation pour l'Office Congolais des Postes et Télécommunications (OCPT). Après enquêtes, investigations, analyse et études, il parvient aux recommandations présentées plus loin :

4.1 MISSION ET FORMULATION DES TACHES

La restructuration de l'OCPT comporte trois volets importants :

- la séparation organique de la poste des télécoms,
- la création de deux nouvelles entreprises des télécommunications dénommées « **Congo télécom** » et « **La Poste Congolaise** » et
- l'ouverture du capital de Congo Télécom aux privés.

4.2 SEPARATION DE LA POSTE ET DES TELECOMS¹

Pour pouvoir porter son choix sur les avantages et les inconvénients d'une séparation éventuelle de deux services des postes et des Télécoms, il a été question d'étudier ce processus dans différents pays qui en ont eu l'exercice.

D'autre part, il fallait peser et soupeser les résultats d'une séparation des postes et télécoms en deux entreprises différentes.

4.3 STATUT ET SITUATION JURIDIQUE²

La restructuration de l'OCPT ne peut se faire sans une remise en cause du statut et de sa situation juridique. C'est pourquoi il a fallu procéder à un examen scrupuleux et approfondi du système juridique Congolais portant notamment sur les lois, règlements et circulaires

¹ Etude DETECON

² Etude DETECON

juridiques qui régissent et orientent les entreprises publiques, les conditions et conséquences d'une redéfinition éventuelle des organes et des pouvoirs des tutelles technique et financière et des aspects qui s'imposent s'il intervient un tiers dans la gestion totale ou partielle de l'OCPT selon l'article 5 de la loi N°78-002 du 6 janvier 1978 portant dispositions générales applicables aux entreprises publiques.

4.4 SITUATION ACTUELLE DES RAPPORTS POSTES-TELECOMS³

Les postes et télécoms forment à l'heure actuelle une même entreprise avec, à l'échelon central, des services communs (personnel, bâtiment)

Le service postal et celui des télécoms ont chacun des organisations régionales et locales distinctes, avec des directeurs responsables de leur fonctionnement dans leurs circonscriptions respectives. Les bureaux de deux branches se trouvent dans la plupart des cas dans le même bâtiment.

Les finances des postes et télécoms sont gérées communément. Il y a également mise en commun des fonds qui permettent de compenser les pertes d'une branche à l'aide des bénéfices de l'autre. Aucune d'elles n'a un objectif financier distinct préfixé.

Pour pouvoir porter son choix sur l'une ou l'autre option, il convient tout d'abord de constater que le vocable séparation est susceptible de deux acceptations :

4.5 SEPARATION ORGANIQUE AVEC RAPPORTS DE COORDINATION⁴

Elle peut se définir par une subdivision d'une administration des PTT en deux branches autonomes et distinctes qui sont respectivement responsables des services des postes et des télécoms, les finances de chaque branche étant gérées séparément. Chacune d'elles, revêtue des pouvoirs d'autonomie amples, a un objectif financier distinct qui est fixé par les organes responsables.

³ Etude DETECON

⁴ Etude DETECON

4.6 SEPARATION TOTALE⁵

C'est l'éclatement d'une Administration des PTT en deux entreprises complètement séparées aboutissant à la création des personnalités civiles distinctes.

Dans un premier temps, l'accent sera d'abord mis sur la première approche du problème du mot séparation, c'est-à-dire la séparation organique.

Il convient de souligner que les télécoms offrent des prestations qui doivent être réalisées pour l'essentiel par un personnel hautement spécialisé. Cela signifie que les télécoms doivent avoir la possibilité de définir les conditions d'emploi et notamment des rémunérations s'orientant vers des critères qui empêchent un exode d'agents qualifiés vers l'industrie privée.

En effet, pour assumer leurs tâches, les télécoms ont besoin d'une vaste autonomie en tout et ce, tout particulièrement, en ce qui concerne les décisions financières et la politique tarifaire en respectant les principes induits du service public.

Chaque régime de gestion financière et comptable devra permettre d'accroître la souplesse de la branche des télécoms et de répondre aux exigences qu'elle doit remplir.

Une séparation organique tiendrait compte de cet état de choses dans le domaine d'organisation et de gestion des télécoms.

Une comparaison entre la situation actuelle des télécoms et des postes montre qu'à l'exception des facteurs tels qu'innovation technologique et investissements, les défis au secteur postal ne sont pas des moindres.

Aussi est-il indispensable que les responsables de l'OCPT prennent sans cesse conscience que du fait du manque d'autonomie des postes, certaines décisions sont prises par des services extérieurs qui ne s'orientent souvent pas vers les tâches et les besoins des postes ainsi conduisant à une détérioration du service.

Compte tenu de ces conditions, il convient de plaider aussi en matière des postes en faveur d'une vaste autonomie du secteur en tout sens et c'est tout particulièrement en ce qui concerne les décisions financières et la politique tarifaire.

⁵ Etude DETECON

En outre, la séparation organique des postes et des télécoms aboutissant à la tenue d'une comptabilité séparée pour les deux branches mettrait en évidence les subventions transversales des postes par les télécoms.

En effet, pour ce qui est de ces subventions à vrai dire des compensations, il convient de mettre en cause leurs durabilité et normalité qui empêchent ou au moins gênent que le secteur postal assume sa responsabilité, sa mission et sa politique dans son propre champ d'activités.

Du fait que la compensation financière s'effectue de l'une branche à l'autre au sein de l'OCPT même à l'insu du public, de faux signaux du marché sont mis en évidence et des rationalisations et des augmentations des tarifs dans les domaines déficitaires sont esquivés. Il n'est surtout pas à voir par quelles mesures positives, les subventions internes pourraient être évitées ou atténués dans le futur.

L'expert recommande qu'à partir du moment où le processus de séparation sera amorcé, on devra cesser les subventions au profit du secteur postal.

Il reste à retenir, en résumé, qu'une séparation organique de l'entreprise dans les deux branches des postes et des télécoms serait susceptible mais aussi nécessaire voire indispensable de répondre d'une manière satisfaisante aux exigences de chaque branche aussi bien maintenant que dans le futur.

4.6.1 Avantages de la séparation

- Aspects financiers extérieurs plus favorables pour le développement des télécoms car les bailleurs de fonds hésiteraient actuellement à soutenir les télécoms qui cohabitent avec les services postaux.
- Meilleure utilisation des compétences
- Réduction et utilisation efficiente du personnel
- Réduction de la lourdeur bureaucratique
- Naissance d'une nouvelle synergie au sein de ces deux entités
- Concentration de chaque entité sur ses compétences
- Préparation à l'ouverture du capital de la branche télécom
- Prédilection pour la branche télécom à affronter la féroce concurrence qui s'ouvre
- Suppression au mieux possible des compensations transversales.

4.6.2 Désavantages de cette séparation

- Les organes supérieurs (Conseil d'Administration, Président Délégué Général, Directeur Général Adjoint) devront être constitués en double, ce qui se trouve déjà buté à des sérieuses difficultés de trésorerie.
- Aggravation du processus de substitution entre les différentes formes de communications. Et la réalisation d'une politique d'offre et de prix d'un seul jet de sorte que le public soit approvisionné avec un maximum des prestations en communication.
- Eloignement de la nécessité d'une meilleure gestion de l'existant qui s'impose dans l'immédiat en faveur d'une tendance généralement erroné de créer de nouvelles activités, de construire de nouveaux bâtiments avant de maîtriser l'existant.
- Difficulté de la séparation du patrimoine et de l'effectif pléthorique sur les deux branches et la fixation des relations réciproques mal à propos.

La situation déficiente relevée par l'expert dans son analyse décrite dans le chapitre 3 ainsi que les éléments ci-dessus évoqués selon l'étude DETECON qui date de plus de 10 ans alors que la situation n'a relativement pas évoluée exigent de toute urgence une réorientation des structures juridiques d'organisation. L'expert présente un projet de restructuration à trois vitesses :

- 1.- Séparation de la poste des télécommunications
- 2.- Création de **Congo télécom** et de La **Poste Congolaise**
- 3.- Ouverture du capital de **Congo télécom** aux privés

Cette proposition reste en harmonie avec l'évolution actuelle du marché mondial des télécommunications.

4.6.2.1 Recommandations

4.6.2.1.1 R1 – L'expert recommande la séparation organique pendant une durée de un an afin de mieux préparer la séparation totale

4.6.2.1.2 R2 – L'expert recommande la mise en place par Décret Présidentiel d'un Comité Circonstanciel de Gestion

R2.1 Ce Comité Circonstanciel de gestion aura la charge de conduire l'OCPT à sa scission en deux entités autonomes

R2.2 La durée de l'exercice du Comité Circonstanciel de Gestion pour la séparation

effective de la poste des Télécoms est fixée à 1 an

R2.3 Au secteur postal et à celui des télécoms, seront délégués des pouvoirs d'une vaste autonomie administrative et financière permettant aux deux branches de se développer séparément dans le futur. Dans chaque branche seront intégrées des unités de commandement de façon que les responsables de deux branches puissent déterminer les paramètres essentiels relatifs à la rentabilité et au fonctionnement de leurs services

4.6.2.1.3 R3 – L'expert recommande la mise en place d'une Organisation structurelle

R3.1 Le comité Circonstanciel de gestion devra s'engager à opérer une restructuration interne des services de l'OCPT devant aboutir à la modernisation et la rentabilité des secteurs productifs des postes et télécoms

R3.2 La délégation et la décentralisation des attributions seront réalisées au fur et à mesure de l'application des dispositions réglementaires visant l'exécution contrôlée du budget

R3.3 Les entités de l'OCPT définies ci-dessus seront concrétisées, s'agissant de la direction générale par la répartition des attributions proposées par l'expert

R3.4 Chacune des entités autonomes de l'OCPT élaborera des règlements intérieurs sur la base des instructions élaborées par l'expert afin de mettre en évidence les différents services

4.6.2.1.4 R4 – L'expert recommande la mise en place des procédures de gestion efficace du personnel

R4.1 Tout nouvel engagement sera suspendu et il sera procédé à la création d'une cellule chargée d'examiner toute nouvelle demande d'emploi et l'opportunité de recrutement avec possibilité d'être vérifiés un audit interne.

R4.2 Un système des prévisions budgétaires en personnel intéressant tous les niveaux de décideurs de l'OCPT devra être instauré.

R4.3 Les filières des carrières en quatre niveaux hiérarchiques indiquant la succession des postes seront mises en place

R4.4 Les filières des carrières en quatre niveaux hiérarchiques indiquant la succession des postes seront mises en place.

R4.5 Le système crédible d'appréciation du personnel visant à évaluer le potentiel probable dérivé de la courbe de performance sera introduit.

R4.6 S'agissant de la classification d'emplois, la méthode analytique reposant sur l'évaluation séparée de plusieurs des caractéristiques devra être mise en applications.

R4.7 Un nouveau système de détermination de l'échelle des salaires qui tiendra compte des promotions horizontales et verticales en vue d'instaurer les conditions incitatives pour agents les plus méritants devra être introduit.

R4.8 La communication étant la source de pouvoir et d'efficacité, un système permettant l'amélioration du climat social de l'entreprise, l'élévation de productivité et la baisse de l'absentéisme sera instauré.

4.6.2.1.5 R5 – L'expert recommande la mise en place des nouvelles structures

Vu la nécessité d'agir immédiatement afin de mettre un terme aux inefficiences qui minent le fonctionnement et la rentabilité de l'OCPT et conscient du fait que certaines recommandations ne peuvent pas intervenir dans les plus brefs délais, l'expert propose dans en premier temps la stratégie suivante visant la mise en application de nouvelles structures :

R5.1 Pendant la période transitoire, le fonctionnement de l'OCPT se fera sur base du statut juridique actuel contenu dans l'ordonnance n°78-22 du 5 mai 1978.

R5.2 Compte tenu des immixtions dans la gestion courante de l'entreprise, le gouvernement devra s'engager à faire respecter la loi-cadre sur les entreprises publiques de manière à placer l'OCPT en mesure de jouer pleinement son rôle d'entreprise publique à caractère industriel et commercial. Toutes sortes de contraintes à la loi-cadre doivent être supprimées.

R5.3 Un concours sera ouvert au personnel interne et externe de l'OCPT en vue de sélectionner des hauts cadres valables devant assumer la responsabilité des secteurs productifs.

4.6.2.1.6 R6 – L'expert recommande la restructuration effective des Postes et Télécoms

R6.1 Séparation de la poste des Télécoms. En effet, l'OCPT sera scindé en deux entités autonomes et distinctes que nous nommons :

La Poste Congolaise qui sera responsables des services des postes et

Congo télécoms pour les télécommunications.

R6.2 La tutelle technique et financière de Congo Télécom sera exercée par un seul ministère.

4.7 OUVERTURE DU CAPITAL DE CONGO TELECOM AUX PRIVES

4.7.1 Passage obligé pour les autorités congolaises

Selon l'UIT (1993), l'effort financier requis pour porter la densité téléphonique dans toute l'Afrique de 1,4 en 1991 à 3,1 en l'an 2000 est estimé à plus de 24 milliards de dollars US. Cette enveloppe financière comparée aux 1,9 milliards de dollars US d'investissements de télécommunications réalisés en 1991, rend compte de l'ampleur des besoins et de l'insuffisance des fonds publics.

Ces chiffres, à eux seuls, sont parlants et démontrent combien il est urgent de trouver une autre dynamique pour combler l'insuffisance des financements disponibles. En effet, les moyens financiers énormes que requiert tout plan de rattrapage du retard téléphonique du réseau Congolais sont si élevés qu'ils ne peuvent être couverts par les seuls financements publics.

Le premier objectif du Gouvernement Congolais sera donc d'atteindre le plus rapidement possible, la densité d'équilibre du réseau compte tenu du niveau de richesse du pays, tout en évitant d'y consacrer énormément des ressources publiques. Ainsi, en mettant en place une réglementation appropriée du secteur des télécommunications, le Gouvernement de la République Démocratique du Congo peut donc atteindre cet objectif par la privatisation.

Par ailleurs, les simulations faites par l'UIT, en considérant le sentier de développement préconisé par le BDT estiment le temps nécessaire que chaque pays mettrait pour réaliser l'équilibre de son réseau téléphonique, c'est à dire le nombre de lp indispensables pour 100 habitants pour réaliser l'équilibre du réseau. Ces études démontrent que pour les pays en développement et particulièrement pour les pays africains, il faudra en moyenne entre 30 ans et plusieurs siècles pour réaliser l'équilibre du réseau. Ces indications permettent de mesurer l'ampleur de la tâche à accomplir.

Si l'on considère que la République Démocratique du Congo, dans les années à venir ne peut investir, dans le secteur des télécommunications, plus de 5% de son PIB, nous pouvons en déduire qu'il faudra plusieurs générations pour réaliser la densité d'équilibre. L'envergure des investissements requis est donc en deçà des possibilités des seuls financements publics. Il faudra donc résolument attirer les investissements privés.

4.7.1.1 **Recommandations**

4.7.1.1.1 R7 – De ce qui précède l'expert recommande l'ouverture du capital de Congo Télécom, entreprise qui sera issue de la scission de la poste des télécommunications aux privés,

R7.1 Ce Comité Circonstanciel de gestion aura la charge de conduire l'OCPT à sa scission en deux entités autonomes

R7.2 Quant au degré de privatisation à venir de Congo Télécom, l'expert préconise une privatisation partielle.

R7.3 Le gouvernement Congolais devrait aussi prévoir des dispositions qui couvriraient les « repreneurs » de Congo Télécom par une concession de longue durée (20 ou 30 ans par exemple).

CHAPITRE 5

SEPARATION POSTE - TELECOMMUNICATIONS

La séparation de la poste des télécommunications qui doit aboutir à la création de deux entités autonomes proposée dans cette expertise doit passer par un préalable : La création par le même décret de mise en place d'un comité circonstanciel des deux grandes Directions au sein de l'OCPT dont l'une des Postes et l'autre des Télécommunications.

Ces deux Directions que l'expert propose, La Direction Générale des Postes (DGP) et La Direction Générale des Télécommunications (DGT) auront pour mission de préparer l'éclatement de l'OCPT en deux grandes entreprises qui sont "**La Poste Congolaise**" et "**Congo Télécoms**".

Cette mission estimée à un an sera concentrée sur un certain nombre de taches à savoir:

1. Identification claire du personnel et son affectation à l'une ou l'autre de ces deux entités
2. Identification claire du patrimoine immobilier et son affectation à l'une ou l'autre de ces deux entités.
3. Identification claire du patrimoine financier et son affectation à l'une ou l'autre de ces deux entités

5.1 IDENTIFICATION DU PERSONNEL (4 MOIS) ET SON AFFECTATION A L'UNE OU L'AUTRE DE CES DEUX ENTITES

Actuellement, l'Office Congolais des Postes et Télécommunications ne dispose pas d'organigramme définitif. Son effectif estimé à 5450¹ dont plus de la moitié a plus de 50 ans.

5.1.1 Mettre un terme au problème des retraités (2 mois)

Avant toute procédure d'identification du personnel, il est recommandé de solder le problème des retraités dont l'effectif représente 22,8 % de l'effectif global alors que la masse salariale représente 7,8 % de la masse salariale totale.

En effet, par manque de moyens financiers nécessaires pour envoyer ces 867 personnes à la retraite, l'OCPT est obligé de leur verser le salaire mensuel alors que ces derniers ne font plus partie de l'effectif actif de l'office (voir tableau suivant)

Secteur	Effectif retraités	Masse salariale mensuelle	Masse salariale annuelle
Postes	360	97.667,51 FC	1.172.010,10 FC
Télécoms	393	108.699,71 FC	1.304.396,50 FC
Services communs	114	31.982,07 FC	383.784,04 FC
Total	867	238.349,29 FC	2.860.191,40 FC

Pendant cette phase, l'OCPT se devra de réunir environ 2.860.191 FC soit 301.072,77 \$ US pour payer la retraite à ces ayants droit.

Signalons toutefois que ce montant total nécessaire pour le départ à la retraite ne représente que 92,3 % de la masse salariale mensuelle. Ainsi l'expert estime qu'avec un peu de programmation, ceci ne peut être qu'un problème de un mois, sinon deux.

5.1.2 Identification du personnel (2 mois)

Après avoir ramené l'effectif de l'Office Congolais de Poste et télécommunications à 4.639 employés actifs, il sera maintenant question de définir clairement l'appartenance de ces derniers dans l'une ou l'autre de ces deux entités.

Pour cela, l'expert a élaboré un modèle de fiche d'identification du personnel² qui sera remise à chacun des responsables de l'Office sur toute l'étendue de la République Démocratique du Congo pour identification des personnes sous leurs responsabilités.

¹ Selon le tableau synthétique de paie de l'OCPT pour le mois de février 2000

² Voir page suivante

1

**OCPT
DRH**

FICHE D'IDENTIFICATION DU PERSONNEL

Dernière mise à jour :

2

INTITULE DU POSTE :

3

NOM :	Affectation :
Postnom :	Grade / Echelon :
Prénom :	Date d'engagement :

4

MISSION DU POSTE :

5

RESPONSABILITES ET ATTRIBUTIONS :

6

RELATIONS HIERARCHIQUES ET DE COLLABORATION

Hierarchique :

Collaboration :

Cet exercice d'envoi et réception des fiches d'identification du personnel qui doit être coordonnée par la Direction des Ressources Humaines devrait être clôturé en l'espace de deux mois.

Un système de cotation des fiches selon le tableau suivant sera mis en place pour une répartition aisée du personnel :

- l'intitulé du poste : Ici, il sera question de remplir le plus clairement que possible l'intitulé du poste occupé.
- le nom, prénom et affectation de l'agent : Identité de l'employé
- la mission du poste : Mission exacte de ce poste (mettre une croix sur la colonne correspondant à l'entité dont la cette mission se rapporte)
- les responsabilités et attributions : Les responsabilités et attributions de la personne appelée à occuper ce poste (mettre une croix sur la colonne correspondant à l'entité dont ces responsabilités et attributions se rapportent)
- les relations hiérarchiques : La dépendance de l'employé (mettre une croix sur la colonne correspondant à l'entité dont dépend son supérieur hiérarchique)
- et de collaboration : Les collaborateurs de l'employé (mettre une croix sur la colonne correspondant à l'entité dont dépendent ses collaborateurs)
- Qualification requise : Qualification requise pour occuper ce poste
- l'expérience professionnelle de la personne : expérience professionnelle de la personne qui occupe ce poste

	POSTE	TELECOM
Mission du poste		
Responsabilités		
Attributions		
Relations hiérarchiques		
Relations de collaboration		
Expérience professionnelle		
Avis du sup. Hiérarchique selon les compétences de l'employé		
Total		

Le total impair de cette note permettra à la Direction des ressources humaines à répartir son personnel au service de la poste ou à celui des télécoms.

5.1.2.1 Recommandations

5.1.2.1.1 R8 – De la répartition du personnel du service commun

Ayant reparti et maîtrisé les effectifs des deux entités, l'expert propose l'incitation au départ anticipé à la retraite, l'objectif étant de réduire de 50 % l'effectif global de l'entreprise soit 2300 personnes. Cet effectif réel aurait pu être calculé si les données pertinentes et objectives nous avaient été fournies.

5.1.2.1.2 R9 - Dans cette catégorie figureront toutes les personnes ayant plus de 55 ans d'âge et celles ayant plus de 25 ans de maison.

Pour le personnel restant :

5.1.2.1.3 R10 - Administration générale (audit, prospective, secrétariat) : 40 % poste contre 60% télécoms

5.1.2.1.4 R11 - Informatique : tout le personnel sera déversé au télécom pour raison de facturation de tous les produits télécoms

5.1.2.1.5 R12 – Direction de la logistique : tout le personnel sera déversé à la poste car les entrepôts, garages, ateliers mécaniques sont entretenus par la poste

5.2 IDENTIFICATION CLAIRE DU PATRIMOINE IMMOBILIER ET SON AFFECTATION A L'UNE OU L'AUTRE DE CES DEUX ENTITES (6 MOIS)

5.2.1 Modalités pratiques

5.2.1.1 Recommandations

5.2.1.1.1 R13 – Dans la séparation du patrimoine immobilier, en ce qui concerne l'eau et l'électricité (REGIDESO et la SNEL), le principe d'installation de compteurs divisionnaires sera retenu. En cas d'impossibilité, une clé de répartition sera appliquée sur la base des effectifs en place pour la REGIDESO et sur la base des puissances installées pour la SNEL. Cette méthode permettra une affectation sans difficulté des bâtiments.

En ce qui concerne d'autres usages mixtes ; cela concerne notamment la cabine publique, le télégramme, le téléphone de service, les créances mixtes dont la distribution des factures téléphoniques et autres Télécommunications etc.

5.2.1.1.2 R14 – Centres de formation : le centre de formation télécom sera affecté aux télécoms et celui de la poste lui reviendra

5.2.1.1.3 R15 – Centres médicaux : on créera une structure autonome recevant le personnel des deux entités et facturera ses prestations séparément.

5.2.1.1.4 R16 – Télégramme : la clé de répartition des recettes sera la suivante :

- 60% à la poste,
- 40% aux télécommunications

5.2.1.1.5 R17 – Des cabines publiques de téléphonie

- 40% à la poste,
- 60% aux télécommunications

5.2.1.1.6 R18 – Lignes téléphoniques

- transmission des télégrammes, 100% aux Télécommunications ;
- lignes téléphoniques dans les bureaux de poste 100% à la poste
- ligne téléphoniques mixtes 100% aux Télécommunications

5.2.1.1.7 R19 – Pour les bâtiments en cohabitation de services, le service prédominant sera déclaré propriétaire

5.2.1.1.8 R20 – Les bâtiments abritant le central téléphonique seront affectés aux Télécoms tandis que ceux abritant les bureaux de poste seront affectés à la poste.

5.2.1.1.9 R21 – Les locaux de la Direction Générale seront affectés aux télécoms.

Avant la séparation, il faudra cependant :

- Evaluer l'état des bureaux et le coût d'investissement pour la viabilité de ces Bureau
- Evaluer l'état des besoins de ces bureaux
- Prêter beaucoup attention à la masse salariale de nouveaux engagés par an qui ne doit pas dépasser le montant global de retraités qui partiront la même année.

CHAPITRE 6

CREATION DE CONGO TELECOM

La réforme que préconise l'expert aboutira à la fusion ou plutôt à l'absorption du Réseau National des Télécommunications par Satellites (RENATELSAT) par la Direction Générale des Télécommunications (DGT) de l'Office Congolais des Postes et Télécommunications. Cette fusion donnera naissance à une structure dénommée **Congo télécom**.

6.1 FORME JURIDIQUE DE CONGO TELECOM

Dans la perspective d'ouvrir le capital de **Congo Télécom** aux privés, la nature de son statut juridique est d'extrême importance.

C'est pourquoi l'expert propose que **Congo Télécom** soit doté d'un statut d'entreprise publique dans laquelle le personnel conservera son statut de fonctionnaire mais avec une importante classification. En ce qui concerne les agents contractuels, ils seront régis par une convention collective de droit privé.

En effet, Congo télécom sera donc une entreprise publique en migration vers une société anonyme dans laquelle l'Etat congolais détiendra directement la majorité du capital social.

6.2 FUSION DU PATRIMOINE DU RENATELSAT ET DE L'OCPT

6.2.1 Fusion du personnel

Le personnel du RENATELSAT intégrera les différentes directions de la Direction Générale des Télécommunications (DGT) sauf celui de la branche transmission qui formera dans son entièreté y compris quelques compétences de l'OCPT en la matière, une nouvelle Direction de l'international

6.2.2 Fusion du patrimoine immobilier

Le patrimoine immobilier du RENATELSAT étant de loin inférieur à celui de l'OCPT, celui-ci intégrera donc l'existant immobilier de la Direction Générale des Télécommunications (DGT).

6.2.3 Fusion des compétences techniques

La Direction Générale des Télécommunications venant de l'OCPT assurera les communications empruntant le réseau terrestre et se refusera toute extension des liaisons par faisceaux hertziens car couteuse et présente peu de souplesse pour un trafic encore embryonnaire.

Par contre, la totalité des compétences techniques de RENATELSAT constituera la Direction de l'Internationale. Cette Direction assurera les communications satellitaires. C'est à dire les liaisons interurbaines entre les chefs-lieux de provinces et des districts et les entrées et sorties internationales.

6.3 ORGANISATION DE CONGO TELECOM

La loi maintiendra pour **Congo télécom** les missions de service public ou plutôt les éclaircira, sous la tutelle du Ministre chargé des télécommunications.

La conception de son système d'organisation et de gestion repose sur des principes de modernité, de fiabilité et de performances. Ce système d'organisation et de gestion est élaboré de manière à ce que les leaders de cette nouvelle structure soient en mesure de réaliser les objectifs assignés et de relever le défi de communication dans ce pays. Pour cela la définition au préalable du modèle de cette entreprise par ses finalités englobant ses buts et ses objectifs reste capitale.

Se fondant sur le respect du cadre réglementaire proposé par l'expert au chapitre 8 et les options globales de la puissance publique, le rôle des télécoms se résume et se définit de la manière suivante :

- l'objet de l'entreprise est au sens large du mot la production des services des communications par les télécoms au profit des privés, de l'économie et de l'administration
- assurer le service public universel dans le domaine de la téléphonie
- sa raison sociale est d'apporter une contribution pour le bien être national et pour le développement économique du pays au travers d'une utilisation efficace et effective de sa technologie et de ses capacités.

La priorité de **Congo télécom** dans le cadre de ses finalités est bien entendu la croissance à long terme et la sécurité de son développement d'une part et d'autre part la recherche de l'équilibre des dépenses et des recettes en évitant qu'un déficit soit financé par la collectivité dans son ensemble. Un leadership dynamique, une efficacité maximale de la gestion et des collaborateurs engagés et résolus qui attendent entre autre, une rémunération concrète et équitable, des possibilités de carrières et d'emploi et de bonne condition de travail pour leur plein épanouissement personnel sont des préalables pour un rendement meilleur de **Congo télécom**.

Ces options globales alliées aux recommandations du nouveau cadre réglementaire exigent une conception structurelle dont les éléments essentiels sont les suivants :

- gestion de l'entreprise d'après les principes d'économie industrielle et commerciale afin de répondre aux besoins en communication de la collectivité aussi bien dans l'immédiat qu'à l'avenir ;
- délégation totale à **Congo télécom** dont le métier est entièrement différent d'une vaste autonomie administrative et financière ;
- Responsabilisation des cadres de commandement pour la détermination des paramètres essentiels relatifs à la rentabilité et au fonctionnement de leurs services ;
- Intégration du système de management participatif afin de développer un sentiment de double appartenance (j'appartiens à l'entreprise et l'entreprise m'appartient) pour une implication totale de la tête à la base de l'entreprise ;
- Structuration de l'entreprise de façon à permettre l'introduction d'un système de planification, gestion et du contrôle (top down – bottom up) ;
- Délégation et décentralisation poussées des pouvoirs afin de raccourcir les circuits de décision améliorant ainsi en même temps l'identification des décideurs avec leurs tâches et la motivation des collaborateurs.

A partir de ces éléments évoqués ci-haut, l'expert recommande un modèle d'organisation de **Congo télécom** qui s'adaptera au nouvel environnement réglementé des télécommunications en République Démocratique du Congo pour se préparer au prochain environnement lié à la déréglementation et à son caractère international de plus en plus concurrentiel. Car il est bien entendu évident que ce pays doit réglementer avant de déréglementer. **Congo télécom** concentrera ses énergies sur la stratégie commerciale qui sera basée sur la reconsidération de son outil de communication. La commercialisation et la gestion des ressources humaines occuperont également une place considérable. Techniquement **Congo télécom** assurera la mutation « du téléphone aux télécommunications », qui correspond à la diversification des services et des réseaux. Il

conjuguera la décentralisation nécessaire d'une entreprise complexe et la cohérence de ses actions.

6.3.1 Structures organiques de **Congo télécom**

Conformément aux dispositions de l'article 5 de la loi précitée, les organes de gestion de **Congo télécom** sont

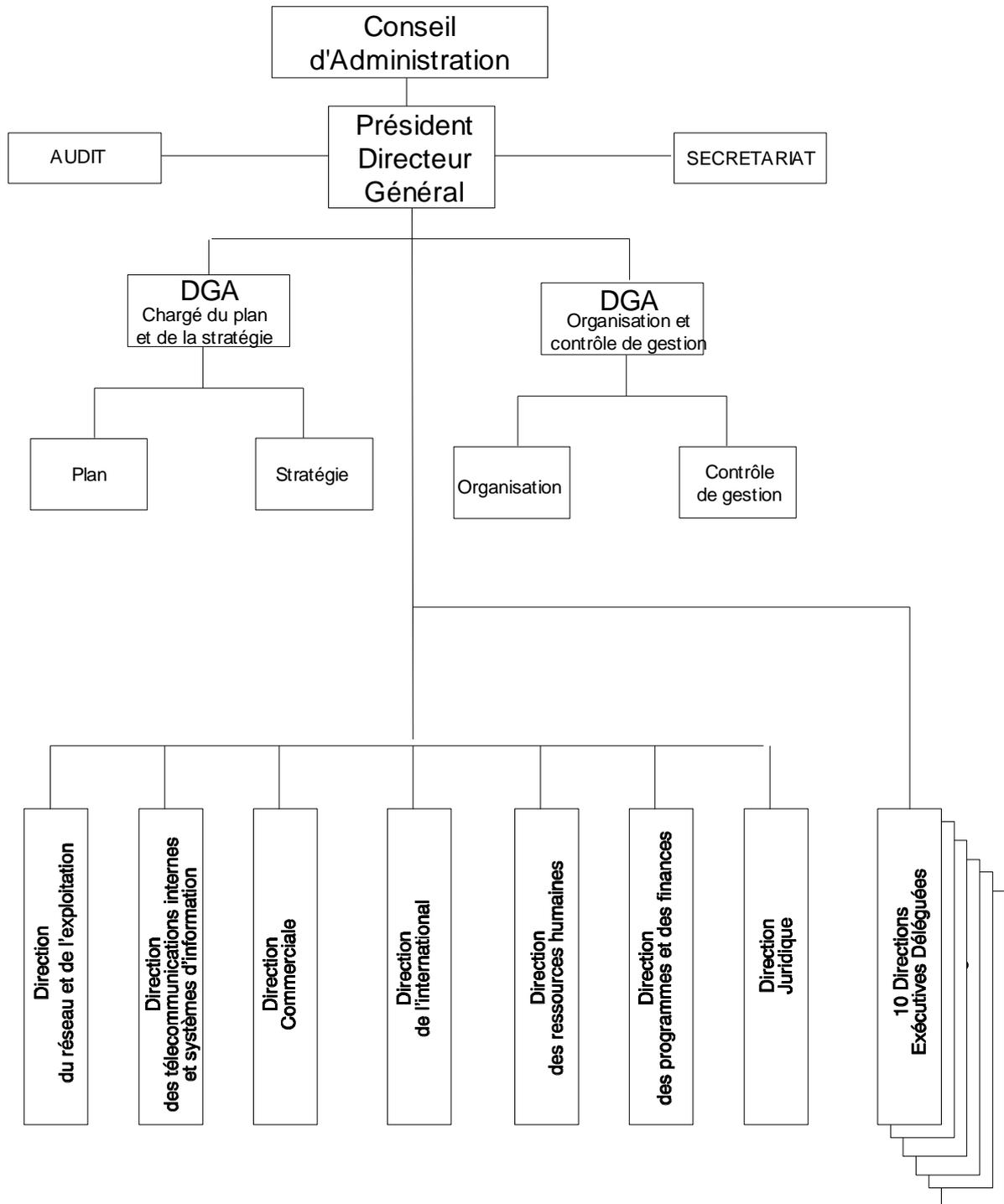
- le Conseil d'Administration
- la Direction Générale

6.3.2 Structures fonctionnelles de **Congo télécom**

- Direction du réseau et de l'exploitation
- Direction des télécommunications internes et du système d'information
- Direction commerciale
- Direction de l'international
- Direction des ressources humaines
- Direction des programmes et des finances
- Direction juridique
- 10 Directions exécutives déléguées

En marge du Conseil d'Administration, **Congo télécom** sera dirigé par un Président Directeur Général, tandis que les tâches seront sur le plan fonctionnel réparties entre différentes directions. Deux Adjoints au Président Directeur Général à savoir, le Directeur Général Adjoint chargé du plan et de la stratégie et le Directeur Général Adjoint chargé de l'organisation et contrôle de gestion.

6.3.3 Organigramme



6.3.4 Direction Générale

La Direction Générale sera chargée de l'élaboration et de la promulgation de la politique générale et des instructions à l'échelle nationale, elle déterminera la répartition des investissements et des immobilisations et exerce un contrôle sur les budgets d'ensemble des services d'exploitation. Elle supervisera le fonctionnement de ces derniers et procédera à des inspections.

Elle conservera également un contrôle direct dans des cas particuliers où ce contrôle est indispensable en raison de la nature de l'activité en question.

Le siège central et les Directions Exécutives Déléguées à la tête desquelles se trouvent des Directeurs Exécutifs Délégués, auront dans tous les cas, la même structure fonctionnelle que l'ensemble.

6.3.4.1 Cabinet du Président Délégué Général

Le Cabinet du Président Délégué Général est dirigé par un fonctionnaire de haut niveau choisi par lui-même en raison des relations de confiance qu'ils se portent mutuellement. L'affectation à ce poste ne donne pas droit à un changement de classe, de catégorie ou d'échelon. Ce fonctionnaire assiste le Président Délégué Général dans sa tâche de coordonnateur, assure les fonctions quotidiennes de coordination, gère le personnel et le matériel, prépare et organise les réunions, rédige les discours et coordonne toute l'activité du secrétariat.

6.3.4.2 Fiche de définition de fonction du Président Directeur Général

1

**Congo télécom
DRH**

FICHE DE DEFINITION DE FONCTION

Dernière mise à jour :

2

INTITULE DU POSTE : **PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL**

3

NOM :	Affectation :
Postnom :	Grade / Echelon :
Prénom :	Date d'engagement :

4

MISSION DU POSTE : Conduire la politique générale arrêtée par le Conseil d'Administration, de fixer les objectifs et les moyens à mettre en œuvre pour atteindre le résultat escompté en vue de réaliser l'objet de l'entreprise et enfin d'assurer la gestion journalière de celle-ci.

5

RESPONSABILITES ET ATTRIBUTIONS : Il est chargé de

proposer les règles de fonctionnement de l'entreprise ; la politique générale de l'entreprise ; les objectifs que devront atteindre les différentes directions ; le choix de moyens humains ; matériels, administratifs nécessaires à mettre à la disposition des directions pour atteindre les objectifs ; la politique de financement interne et externe ; les priorités en matière d'investissement et s'assurer des sources de financement internes et/ou externes.

Prévoir, organiser, planifier, coordonner et contrôler les actions des services auxiliaires de la Direction Générale ainsi que celle de la direction centrale et celles des directions exécutives déléguées et en évaluer régulièrement les résultats.

Veiller à la comptabilité et à la bonne gestion financière de *Congo télécom* en se conformant aux dispositions pertinentes de la loi-cadre ; à la gestion dynamique des ressources humaines de *Congo télécom* et à l'évaluation périodique de l'ensemble du personnel ; à la bonne conservation de l'ensemble du patrimoine de *Congo télécom* et à la tenue à jour des inventaires physiques et comptables ; à la gestion commerciale optimale de *Congo télécom* ; au bon fonctionnement de l'exploitation des télécommunications, à la qualité du service fourni à la clientèle et à la rentabilité de chaque activité ; au maintien permanent de *Congo télécom* au standard UIT ; à la formation du personnel et y pourvoir suivant une programmation locale ou internationale bien arrêtée ; à l'application de la législation et de la réglementation nationales des télécommunications ainsi qu'à l'application des conventions et résolutions de l'UIT, des accords signés entre la RDC et les autres pays ou avec les institutions internationales.

Présenter annuellement à l'approbation du Conseil d'Administration le rapport d'activité de *Congo télécom*, son programme d'action et son budget annuels, ses états financiers annuels ;

Assurer les relations avec les autorités de tutelle conformément à la loi.

Organiser les nominations, promotions et affectations du personnel et exercer le pouvoir disciplinaire conformément à la loi-cadre, à la convention collective, aux règlements ou autres instructions en vigueur.

6

RELATIONS HIERARCHIQUES ET DE COLLABORATION

Hiérarchique :

Collaboration :

6.3.5 Direction Générale Adjointe chargée du plan et de la stratégie

Cette Direction marque l'importance qui sera attachée à la définition d'une orientation à long terme, qui soit commune à tous les organes. Ici seront mise en application du programme de développement et d'extension de l'entreprise. Nous donnons quelques éléments sur la communication, un des éléments essentiels de la stratégie de **Congo télécom**

6.3.5.1 Plan de communication

Congo télécom étant nouvelle structure, la promotion de ses produits s'avère, dans un premier temps, irréfragable et ce, au moyen de tous les vecteurs en usage en République Démocratique du Congo (presse écrite, conférences-débats, la radio et la télévision, etc...)

Le développement de la communication, en externe et en interne, reste un élément essentiel de la stratégie à adopter par **Congo télécom**. A l'extérieur, l'importance des télécommunications est parfois mal perçue. Les réseaux ne se voient et les services et les efforts fournis peuvent paraître tout à fait naturels. Aussi, une action est-elle nécessaire pour faire connaître et comprendre les enjeux du développement des télécommunications auprès des Congolais et leur faire connaître les différents rapports qui les lient à l'opérateur. Au niveau interne, les changements et évolutions doivent être compris et perçus par l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

La communication externe doit affirmer l'existence de **Congo télécom** et s'appuyer essentiellement sur différents supports tels que :

- des spots publicitaires à la radio ou à la télévision ;
- une revue écrite et éditée par **Congo télécom** destinée aux journalistes, aux correspondants de presse, aux corps constitués, aux partenaires industriels, aux élus et à l'étranger qui vont la recevoir afin de leur faire connaître la vie de l'entreprise et de son marché;
- des publications techniques, des périodiques spécialisés;
- des ouvrages ou dossiers pédagogiques à destination des étudiants souhaitant poursuivre des études débouchant sur des spécialités des télécommunications;
- des rapports d'activité publiés chaque année présentant les principaux résultats de l'année écoulée;
- des salons, foires ou expositions, commerciaux ou spécialisés, au niveau local ou international.

La communication interne est tout aussi importante pour **Congo télécom** car elle s'appuiera sur un véritable plan de communication qui définira les thèmes majeurs de l'année et programmera les moyens correspondants. Au niveau de chaque direction ou service, il

faudra prévoir un délégué à la communication qui sera principalement chargé de relayer ces actions. Des publications internes doivent compléter les informations des agents. En plus, ces publications peuvent être différentes selon qu'elles sont destinées aux cadres ou aux techniciens. Enfin, on peut même prévoir un magazine sur vidéocassette qui fera le point sur les principaux événements marquant la vie de l'entreprise et leurs acteurs. Et puis dans l'avenir, selon le développement de l'entreprise, on pourrait prévoir d'autres types de communication interne interactive qui feront appel aux technologies nouvelles.

En somme, l'action de communication interne doit être perçue comme un outil de synthèse à destination des cadres et techniciens alors que celle de la communication externe comme un outil à destination des utilisateurs, des professionnels et des entreprises.

Les actions de mécénat peuvent aussi contribuer à faire connaître l'entreprise à l'extérieur et enrichir sa volonté de développer les échanges avec le milieu extérieur. **Congo télécom** pourrait s'engager à soutenir des actions ou disciplines sportives, musicales, ludiques, actions humanitaires, etc. ou d'autres activités à l'occasion des festivals. Cette initiative doit s'inscrire dans des préoccupations de service public. Le personnel de **Congo télécom** doit être vivement associé à ces actions de mécénat grâce à des tarifs préférentiels pour le déroulement de ces activités.

6.5.3.2 Fiche de définition de fonction du Directeur Général Adjoint chargé du plan et de la stratégie

1

**Congo télécom
DRH**

FICHE DE DEFINITION DE FONCTION

Dernière mise à jour :

2

INTITULE DU POSTE: **DIRECTEUR. GEN. ADJ. CHARGE DU PLAN ET DE LA STRATEGIE**

3

NOM :	Affectation :
Postnom :	Grade / Echelon :
Prénom :	Date d'engagement :

4

MISSION DU POSTE : Planifier mettre en application les stratégies de développement et d'extension de l'entreprise, tel que défini par le Conseil d'Administration.
Remplace le Président Directeur Général dans sa mission en cas d'empêchement ou de vacance

5

RESPONSABILITES ET ATTRIBUTIONS : Il est chargé de

- Coordonner la cellule d'études qui sera chargée de fournir au Conseil d'Administration les modalités pratiques de réalisation de grands axes de développement de l'entreprise
- Peaufiner les stratégies techniques et économiques en vue d'assurer le rayonnement et la survie de l'entreprise dans un environnement concurrentiel ;
- Préparer la population qui représente la clientèle en puissance à des actions publicitaires ;
- Maintenir et développer le potentiel d'opinion publique ; exploiter les études du marché ; assurer les relations avec les médias ;
- Développer d'une manière générale, des relations amicales avec chacun des groupes suivants : (clients, personnel, public, gouvernement, fournisseurs, concurrents, créanciers, organisations locales, presse, radio, télé etc.)
- Présenter les prévisions des recettes et/ou des dépenses du service pour l'élaboration du budget de l'entreprise

6

RELATIONS HIERARCHIQUES ET DE COLLABORATION

Hiérarchique : Président Directeur Général

Collaboration : Directeur Général Adjoint chargé de l'organisation et audit

7

EXIGENCES DU POSTE

Qualification requise : Justifier d'un diplôme sanctionné par minimum 5 ans d'études supérieures ; manifester un intérêt particulier aux télécommunications ; sens de l'intérêt général ; chevronné de la planification et de la stratégie

6.3.6 Direction Générale Adjoint chargée de l'Organisation et Audit

Elle sera chargée par le Conseil d'Administration de veiller au bon fonctionnement de toutes les directions en leur fournissant la logistique adéquate

Elle a également pour mission le contrôle des opérations comptables et des procédures administratives et techniques. Le contrôle a un triple rôle à jouer : il permet de comparer, de corriger et d'informer. Sur base d'erreurs commises, elle propose d'enrichir le bagage de solution et d'orienter l'action future afin d'assurer une meilleure prévision.

Il faudra donc qu'en fonction des objectifs définis tant au point de vue technique, commercial qu'administratif et financier, le Président Directeur Général soit en mesure de connaître le niveau d'exécution et le respect des normes générales et particulières. Pour ce faire, l'audit comprendra deux parties :

- Audit administratif et financier
- Audit Technique

6.3.6.1 Fiche de définition de fonction du Directeur Général Adjoint chargé de de l'organisation et audit

1

**Congo télécom
DRH**

FICHE DE DEFINITION DE FONCTION

Dernière mise à jour :

2

INTITULE DU POSTE : DIR. GEN. ADJ. CHARGE DE L'ORGANISATION ET DE L'AUDIT

3

NOM :	Affectation :
Postnom :	Grade / Echelon :
Prénom :	Date d'engagement :

4

MISSION DU POSTE : Contrôler les opérations comptables et des procédures administratives et techniques.

5

RESPONSABILITES ET ATTRIBUTIONS : Il est chargé de

- Concevoir et élaborer la politique de l'entreprise en matière d'administration (prévision, organisation, coordination et commandement dans toutes les directions) ;
- vérifier l'existence d'un programme d'action dans les différentes directions et s'assurer de son application et de sa mise à jour régulière ; l'existence des organigrammes, de la répartition des tâches, du manuel de procédures et de leur mise à jour ;
- vérifier l'application de la législation sociale, des règlements de la convention collective ; vérifier si la passation des marchés et la gestion des stocks sont conformes aux normes et au budget ; vérifier régulièrement le fichier et les dossiers clients et s'assurer que le solde du compte "clients" correspond au total des factures impayées ; s'assurer que le commandement s'exerce suivant les règles établies et que la coordinations est assurée ; que les dossiers du personnel contiennent tous les documents requis et que ceux-ci sont établis conformément aux principes en vigueur ; que les déclarations de créance du personnel sont régulièrement enregistrées, vérifiées et comptabilisées ; que tous les différents contrôles administratifs et commerciaux provinciaux fonctionnent normalement ; que les réclamations des clients sont bien étudiées et que la publicité et les relations publiques sont efficaces ; que l'ensemble des opérations de l'entreprise (recettes, dépenses, dettes, créances, salaires ...) sont recensées journallement en l'entreprise, du plan comptable général congolais et de la législation en la matière ; que les inventaires du patrimoine sont correctement tenus ; contrôler le système de formation par rapport aux objectifs ; l'organisation du suivi des encaissement par rapport à la facturation; les différentes étapes de l'élaboration du budget et les comparer régulièrement, par la suite, les réalisations et les prévisions ; analyser et commenter éventuellement les rapports et les statistiques d'activité; présenter les prévisions des recettes et / ou des dépenses de la section pour l'élaborations du budget de l'entreprise ; gérer son personnel et l'évaluer (coter périodiquement) ; établir et exprimer les besoins en formation du personnel ; entretenir une culture d'entreprise ; tenir les inventaires physiques du matériel et du mobilier mis à sa disposition ; accomplir toute autre attribution pouvant lui être confiée dans l'intérêt du service ; rendre compte à la hiérarchie selon le bon sens et les règles administratives établies. suivre la tenue des livres comptables dans les différentes Directions Provinciales et leur consolidations à la Direction Financière ;
- Vérifier en permanence systématiquement ou par sondage l'état de fonctionnement du matériel d'exploitation ; étudier les réclamations de la clientèle ; contrôler la qualité de service fourni à la clientèle ; analyser le trafic entrant et sortant ; vérifier les polices d'assurance ; s'assurer que les programmes de maintenance préventives et curative des équipements, du matériel roulants, du mobilier et autres sont régulièrement exécutés ;

6

RELATIONS HIERARCHIQUES ET DE COLLABORATION

Hiérarchique : Président Directeur Général
Collaboration : Directeur Général Adjoint chargé du plan et de la stratégie

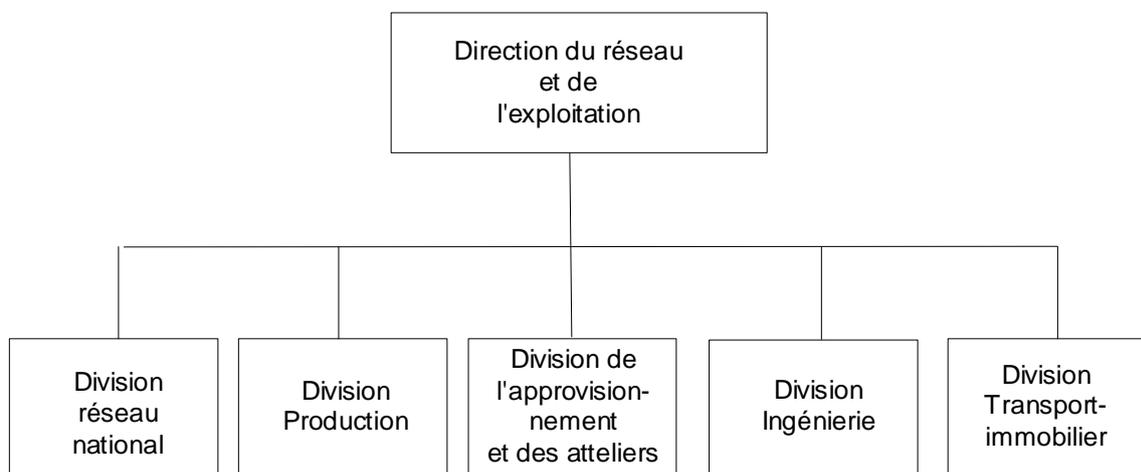
7

EXIGENCES DU POSTE

Qualification requise : Justifier d'un diplôme sanctionné par minimum 5 ans d'études supérieures ; manifester un intérêt particulier aux télécommunications ; sens de l'intérêt général ; connaissances approfondies des techniques de l'audit

6.3.7 Direction du Réseau et de l'Exploitation

6.3.7.1 Organigramme de la Direction



6.3.7.2 Composition de la Direction et Attributions

La Direction du réseau et de l'exploitation comprend cinq divisions à savoir

- Division réseau national ;
- Division de la production ;
- Division de l'approvisionnement et des ateliers ;
- Division ingénierie ;
- Division transport immobilier

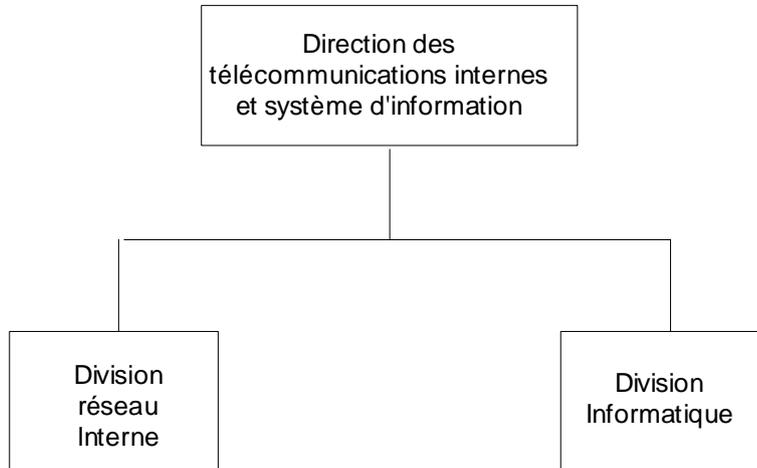
Elle assure la réalisation des objectifs de qualité de service et de production des télécommunications nationales. Elle est responsable du trafic, de l'organisation et de l'exploitation technique des réseaux. Pour cela elle est chargée de la définition, de la mise en œuvre et de la maintenance des équipements et des bâtiments des télécommunications, ainsi que de la passation des marchés nécessaires. Elle est également responsable de l'acquisition et de l'entretien des matériels de transport dépendant des télécommunications.

De plus, la Division du réseau national aura pour mission de programmer, construire et exploiter l'ensemble des moyens de transmission constituant le réseau interurbain.

Pour la branche interurbaine qui empruntera les liaisons satellitaires, celle-ci sera constituée du personnel et équipement hérités du RENATELSAT.

6.3.8 Direction des Télécommunications internes et du Système d'Information

6.3.8.1 Organigramme de la Direction



6.3.8.2 Composition de la Direction et attributions

La Direction des télécommunications internes et du système d'information comprend deux divisions à savoir

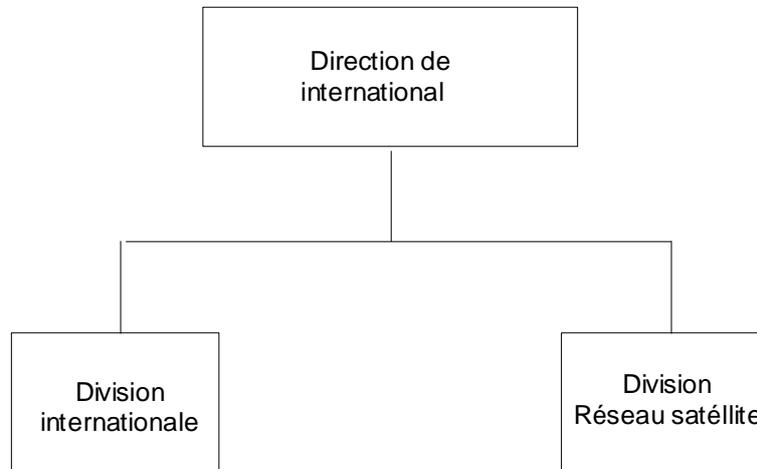
- Division réseau interne ;
- Division informatique;

Cette Direction aura pour mission la gestion et la fédération des ressources de **Congo télécom**.

Elle aura la charge de définir, installer et maintenir les ressources nécessaires au bon écoulement de flux d'informations dans **Congo télécom**

6.3.9 Direction de l'International

6.3.9.1 Organigramme de la Direction



6.3.9.2 Composition de la Direction et Attributions

La Direction de l'international est issue dans son intégralité des compétences techniques du RENATELSAT. Elle comprend deux divisions à savoir

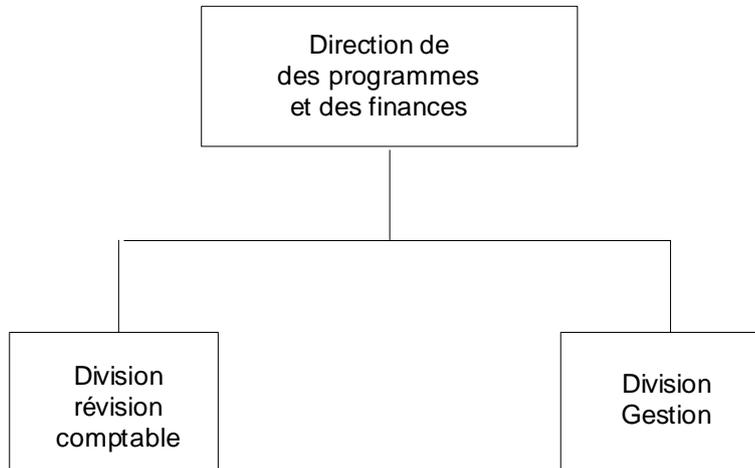
- Division internationale ;
- Division réseau satellite

Elle est chargée de la programmation, de la définition et de l'exploitation du réseau international. A ce titre, elle gère et elle exploite des centres radioélectriques, des stations de télécommunications spatiales etc.

Elle aura aussi compétences pour tout ce qui touche aux services télécommunications avec les mobiles.

6.3.10 Direction des Programmes et des Finances

6.3.10.1 Organigramme de la Direction



6.3.10.2 Composition de la Direction et attributions

La Direction des programmes et des finances comprend deux divisions à savoir

- Division révision comptable ;
- Division gestion

Elle s'occupe de la gestion quotidienne des ressources financières de l'entreprise, conçoit la politique financière de l'entreprise et élabore les programmes d'exécution adéquats.

Elle gère également le portefeuille de **Congo télécom** conformément aux orientations du Conseil d'Administration

6.3.11 Direction Juridique

Cette Direction défend les intérêts de **Congo télécom** devant les instances judiciaires.

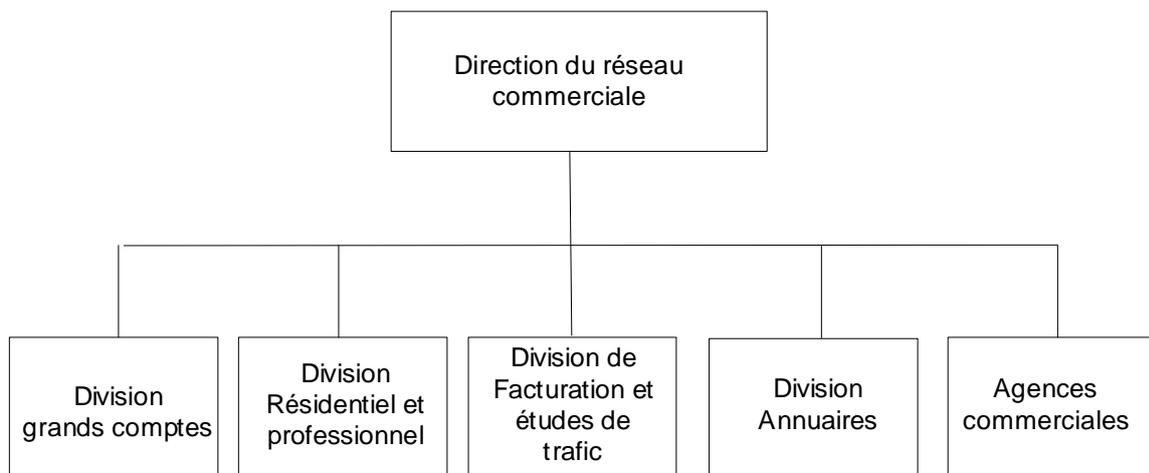
Elle analyse et propose le modèle de contrat avec les partenaires extérieurs et sert de Conseiller juridique à tous les niveaux de l'entreprise.

6.3.12 Direction Exécutive Déléguée

Autant qu'il a été dit plus haut, les Directions Exécutives déléguées auront la même structure que le siège central

6.3.13 Direction Commerciale

6.3.13.1 Organigramme de la Direction



6.3.13.2 Composition de la Direction et Attributions

La Direction commerciale comprend cinq divisions à savoir

- Division grands comptes ;
- Division résidentiel et professionnel ;
- Division facturation et études de trafic ;
- Division annuaires ;
- Agences commerciales

6.3.13.3 Quelques tâches de la nouvelle Direction Commerciale

L'importance de la Direction commerciale et celle de la Direction des ressources humaines dans une entité des télécommunications n'est point à démontrer. C'est pourquoi nous faisons un développement important de ces deux directions qui sont appelées à jouer un rôle de premier rang dans **Congo télécom**.

Soulignons toutefois que l'échec de l'OCPT réside en majeure partie dans l'échec de sa politique commerciale et managériale.

Il est indispensable que **Congo télécom** prenne en charge avant tout la satisfaction des besoins de la clientèle. Mais **Congo télécom** doit aussi savoir anticiper sur les autres besoins qui ne manqueront pas d'apparaître au gré des progrès technologiques et de l'évolution des mœurs. Il faut connaître ces besoins pour apprécier quels produits et quels services on doit promouvoir, et dans quelles conditions. Seules des études appropriées peuvent permettre de les déterminer. Ces études doivent mesurer l'impact que peut avoir la « démocratisation du téléphone » sur la population, comme service de base ou encore le lancement d'un nouveau produit ou service. En effet, certains produits ou services n'intéresseront qu'une catégorie particulière d'abonnés, et il faut pouvoir orienter, en connaissance de cause, tant l'action de promotion que l'information à diffuser, soit vers les personnes qui ne sont pas encore raccordées au réseau, soit vers les usagers des services de base, soit encore vers des catégories particulières d'usagers. Ces études peuvent enfin s'avérer extrêmement utiles pour mesurer le degré de concurrence qui risque parfois de s'établir entre certaines formes de services des télécommunications. Ces études de la demande potentielle sont importantes car elles permettent d'optimiser le développement général du réseau des télécommunications. Pour réaliser donc ces objectifs la Direction commerciale de **Congo télécom** utilisera les études de clientèle.

Ces études doivent être un élément fondamental de la politique commerciale de **Congo télécom**. En effet, pour remplir sa mission de service public et pour élaborer une politique cohérente de produits, l'existence d'informations sur la clientèle et sur le marché de ces produits est une étape indispensable. C'est une fonction d'écoute permanente de la clientèle que doivent remplir les études de marché, orientées à la fois vers le recueil d'informations préparant la décision et vers le contrôle d'impact des actions entreprises.

Les études de marché auront donc pour objectifs de :

- Connaître la clientèle de chaque service offert, sa segmentation, son degré d'équipement et ses prévisions propres en matière de développement des besoins correspondants,
- Apprécier l'usage fait de chaque service, tant en volume que du point de vue du besoin qu'il permet de satisfaire,
- Vérifier l'adéquation des prestations offertes aux besoins exprimés par la clientèle, pour détecter les améliorations à apporter au service ou même sa profonde transformation si la clientèle le souhaite à travers l'analyse de sa réaction,
- Évaluer l'élasticité de la demande aux tarifs et les possibilités de substitution d'un service à l'autre, afin d'asseoir une politique tarifaire cohérente,
- À travers l'analyse des réactions de la clientèle, prendre la mesure de la qualité de service telle qu'elle est ressentie. Cette mesure de qualité, réalisée de l'extérieur, ne fera pas double emploi avec le contrôle de la qualité technique du service, appliquée dans chaque secteur de la production. Elle mesure le degré de satisfaction des usagers, ce qui est beaucoup plus large,

- Contribuer à l'élaboration et à la politique de développement des produits et services nouveaux.

En ce qui concerne la demande potentielle de raccordements téléphoniques. L'une des ambitions de **Congo télécom** sera d'une part de baisser substantiellement et, à terme, de faire disparaître pratiquement les instances, d'autre part de réduire considérablement le délai moyen de raccordement. Une fois atteint cet objectif, il faudra maintenant dépasser la connaissance de la seule demande déposée à **Congo télécom** pour prendre en compte la connaissance potentielle future de demandes de raccordement au réseau des télécommunications. Pour cela, deux approches sont envisageables :

- l'une, globale a priori et descendante, aura pour objet d'étudier l'évolution probable à long terme de la demande de raccordements, au plan national, puis régional et local.
 - l'autre, analytique, basée sur le foyer ou l'entreprise, permettra par agrégats successifs d'évaluer à court et moyen terme cette demande potentielle en la situant géographiquement.
- La complémentarité de ces deux approches, qui apportent à la fois des estimations de demandes potentielles dans l'espace et dans le temps, constitue un élément fondamental de la décision pour le programme de développement et de mise en place des commutateurs et des supports de transmission. Cette connaissance est également une condition pour déterminer la politique commerciale à mettre en œuvre en matière téléphonique.

La connaissance approfondie de la clientèle, bien qu'elle soit en nombre restreint, et leur attitude face aux services que l'opérateur public fournit actuellement sont des éléments importants d'appréciation du futur. Les objectifs des études à entreprendre par **Congo télécom** seront essentiellement à court terme. Il s'agira principalement de connaître exactement la clientèle actuelle, évaluer la capacité de **Congo télécom** en produits et services, analyser et exploiter l'image de marque et des produits, accroître l'utilisation des services disponibles, contrôler l'impact des actions pour en améliorer l'efficacité.

Le point de départ de ces études peut être, soit la clientèle déjà existante (études sectorielles), soit les produits ou services existants ou à créer.

En ce qui concerne les études sectorielles de clientèle, bien connaître toute la clientèle, tel est l'objectif assigné aux études sectorielles. Il s'agit principalement de « segmenter » la clientèle, c'est à dire d'apprécier séparément les besoins des divers secteurs de l'économie. A chaque segment correspondent des besoins spécifiques. Par exemple, les besoins de l'administration ne sont pas les mêmes que ceux des usagers résidentiels ou encore des professionnels. Pour chaque secteur, l'approche est la même :

- Description de l'équipement existant et de son utilisation, tant en matière de téléphone que d'autres produits et services des télécommunications,
- Évaluation des attentes et besoins en ce domaine du secteur considéré,
- Prévission d'extension ou d'équipements nouveaux.

L'ensemble de ces études contribue à la description d'un panorama descriptif de la clientèle, sur lequel peuvent s'appuyer les études plus ponctuelles concernant les produits ou les actions d'incitation ou de promotion.

En ce qui concerne les études sectorielles de clientèle les études de produits ou services, Ces études concourent à la promotion, au développement ou à certaines modifications sensibles de produits ou services existants, et à la définition de services et produits futurs.

Dans l'un et l'autre cas, il est indispensable d'appréhender de façon précise les motivations de la clientèle de façon à définir, en connaissance de cause, les stratégies commerciales ou les axes de recherche technique. Il s'agit d'une démarche exploratoire qui doit permettre de concevoir une politique commerciale rationnelle de **Congo télécom** et de ses produits :

- Prévoir à très long terme l'évolution et les débouchés des télécommunications,
- Proposer des produits et services nouveaux et tester la sensibilité du public à ses prestations,
- Maîtriser l'évolution du marché par la mesure de l'élasticité de la demande en fonction de la qualité du service ou du niveau des tarifs,
- Cerner les facteurs de promotion de la demande.

Le domaine des études de marché ne se limite donc pas à l'exploitation optimale des créneaux existants; il s'étend aussi à la création et à la maîtrise des marchés nouveaux. Dès le stade du concept du nouveau produit ou service par Congo télécom, ce dernier doit faire l'objet d'une analyse minutieuse permettant de tester son avenir :

- répond-il à un besoin latent du public ou d'une catégorie du public ?

Dans la négative, on peut s'interroger sur l'opportunité de développer des recherches techniques dont l'aboutissement se matérialiserait difficilement par un marché; le service peut être en avance sur le stade d'intégration des différents moyens de télécommunications, et son insertion sera plus appropriée dans un stade ultérieur, lorsque de nouveaux besoins se feront jour;

- S'il répond à un besoin, de quel type ?, pour qui ?, pour quelle utilisation ?
- Nécessite-t-il des améliorations, des modifications sensibles ou non ?
- quelles seront les meilleures modalités de commercialisation pour ce produit ou service ?

Autant de questions qu'il est nécessaire de se poser avant de poursuivre le développement du produit ou service, et dont les réponses, émanant des utilisateurs potentiels eux-mêmes, pourront être exploitées avec profit par tous les services concernés par sa mise en œuvre et sa commercialisation.

Après retour à la technique, et le cas échéant, de nouvelles investigations auprès du public pour définir certains aspects spécifiques, pour **Congo télécom**, le stade ultime avant lancement du produit consistera à faire l'étude de marché, qui déterminera les clientèles potentielles, les quantités prévisibles d'équipements à telle ou telle échéance, les conditions possibles d'utilisation, les souhaits en matière de commercialisation, notamment au niveau des prix.

Après cette étape, **Congo télécom** pourra alors lancer la procédure qui se matérialisera par la mise en place d'une « zone-test » où l'on pourra observer le comportement réel du « marché » pendant une période de temps donnée.

Ces tests vont concourir aussi à un affinement des méthodes d'analyse du comportement de la clientèle mises en place et permettront donc, éventuellement, une réorientation des actions.

En définitive, les deux aspects de marché (produits actuels et produits futurs) doivent être développés simultanément, et non successivement, pour mettre **Congo télécom** en mesure de répondre sans à coup à toutes les sollicitations de la conjoncture. La modification radicale apportée dans la réalisation des investissements par le passage d'une situation caractérisée par un important matelas d'instances à la notion de raccordement des abonnés au fil de l'eau impose manifestement la mise en œuvre d'actions globales de marketing, que les structures nationale et même régionale d'études de marché de **Congo télécom** pourront mener à bien.

6.3.13.4 La politique tarifaire chez Congo télécom

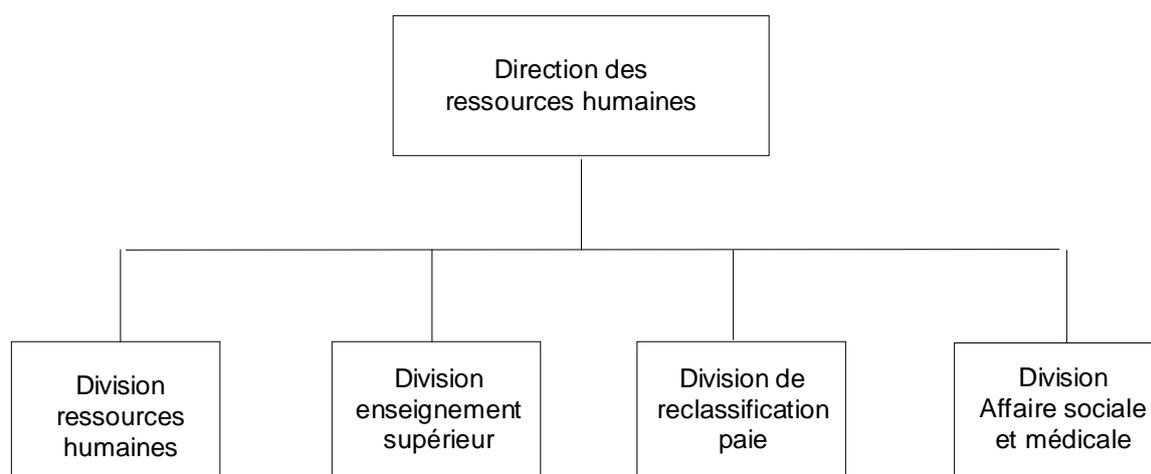
Généralement, les analyses économiques se traduisent dans la politique tarifaire des exploitants publics. Ces derniers doivent prendre en compte plusieurs préoccupations : la réalité économique de la structure des coûts, condition indispensable pour faire face à une situation de concurrence; les missions de service public, qui impliquent de faciliter à tous l'accès aux réseaux, d'assurer une égalité de traitement et de favoriser l'aménagement du territoire; la cohérence tarifaire des différents produits, pour optimiser l'utilisation des réseaux et des équipements; la maîtrise des objectifs financiers, qui concernent en particulier la réduction de l'endettement, une capacité d'autofinancement suffisante et le maintien de la rentabilité des investissements. Les idées forces qui doivent guider la politique tarifaire de **Congo télécom** à mettre en œuvre doivent se traduire par quatre grandes préoccupations :

- un équilibrage des prix des communications sur les réseaux commutés, avec réduction des distorsions entre les tarifs locaux et les tarifs interurbains au bénéfice de ces derniers;
- le principe de l'égalité devant le service public, avec une considération géographique et l'optimisation de l'utilisation des réseaux par l'ajustement continu de la modulation horaire;
- la cohérence commerciale entre les différentes prestations ;
- la maîtrise des comptes d'exploitation des produits, avec un ajustement tarifaire pour les produits déficitaires.

Toutes ces préoccupations doivent aboutir à établir des tarifs efficaces et équitables fondés sur deux grands principes : **d'abord celui de l'égalité devant le service public ; ensuite celui de la primauté de l'intérêt général.**

6.3.14 Direction des ressources humaines

6.3.14.1 Organigramme de la Direction



6.3.14.2 Composition de la Direction et Attributions

La Direction des ressources humaines comprend quatre divisions à savoir

- Division de ressources humaines ;
- Division de l'enseignement supérieur ;
- Division de reclassification-paie ;
- Division affaire sociale et médicale ;

6.3.14.3 Politique de la gestion des ressources humaines

L'on sait que l'introduction des nouvelles technologies exige, proportionnellement, davantage de personnel qualifié, alors que la République Démocratique du Congo manque encore de formation professionnelle spécialisée. L'ouverture des marchés des télécommunications à la concurrence accentue la nécessité de posséder des agents efficaces non seulement au niveau technique mais aussi dans les divers services de l'entreprise tels que celui de la promotion de l'entreprise, de la commercialisation ou encore des services des abonnés etc. L'installation et la gestion des télécommunications font appel à une technologie de pointe et exigent des apports constants de qualification. Or, les programmes de formation et d'éducation sont encore trop faibles pour satisfaire la demande importante de personnel qualifié. De plus, la concurrence des autres secteurs est élevée en ce qui concerne les quelques diplômés disponibles sur le marché.

Le mauvais rendement du personnel de l'opérateur historique national est probablement dû, avant tout, au manque de motivation. Les traitements et salaires sont en général peu élevés et il n'existe pas habituellement de mécanismes permettant de récompenser les bons résultats. Les meilleurs ingénieurs, quand l'opportunité se présente, préfèrent travailler dans le privé ou alors dans les pays occidentaux. Cette « fuite des cerveaux » est l'une des causes du manque de personnel qualifié en République Démocratique du Congo.

De plus, les règlements régissant le secteur des télécommunications sont établis pour l'ensemble du service public. Ils ne sont pas adaptés aux besoins spécifiques d'un secteur en pleine mutation. Dans les pays ayant déjà mis en place des systèmes de motivations adéquats, il semble que des économies importantes sont réalisées; elles se sont traduites par l'augmentation de la qualité du service offert (la production a augmenté, le nombre de dérangements a sensiblement diminué). Il faut également prôner à la nouvelle structure des télécoms la multiplication des incitations car celles-ci permettraient de réaliser un meilleur rendement. Il faut offrir des possibilités de carrières adéquates et équitables, davantage axées sur les résultats que sur le nombre d'années de service ou d'autres facteurs non liés à la rentabilité. C'est une autre manière de motiver le personnel sans modifier sensiblement la structure du traitement ou salaire. Il est donc nécessaire de constituer et de motiver un noyau de spécialistes en gestion et en ingénierie, pour que ces spécialistes atteignent des niveaux de productivité au moins aussi élevés que leurs homologues des pays développés.

Le facteur humain, à l'origine de toute gestion, est essentiel à l'organisation de la future entité de télécommunications car la « participation » de tout le personnel est un élément clé de la réussite de l'entreprise.

Ainsi, après le constat que nous avons dressé plus haut, nous préconisons un certain nombre de solutions qui guideront, la gestion des ressources humaines de **Congo télécom**. Celle-ci doit répondre à un certain nombre d'exigences englobant une responsabilisation de tous les acteurs impliquant nécessairement un certain degré de liberté car « il n'y a pas de responsabilité sans liberté ».

La nouvelle politique de gestion des ressources humaines chez **Congo télécom** doit donc répondre à un double souci :

- celui de faire évoluer le management dans un sens plus participatif : c'est le « **management participatif**¹ »,
- la nécessité de procurer une formation adéquate sans cesse renouvelée au personnel.

Or, les défis nouveaux qui vont se présenter à **Congo télécom** sont liés à la complexification des phénomènes qui l'entourent ou l'atteignent, et qui nécessitent une remise en cause des pratiques traditionnelles de management

En effet, l'un des facteurs clés qui du succès de Congo télécom, pour affronter les modifications de l'environnement externe ou interne, réside dans la souplesse interne, la réactivité et la capacité de mobilisation des ressources. Doivent donc être écartés toute procédure rigidifiant, toute planification sclérosante, tout contrôle déresponsabilisant comme aujourd'hui.

A l'inverse, l'effort d'activation et d'animation va être accru, parallèlement à des réflexions stratégiques adaptatives. C'est alors que **Congo télécom** mettra l'accent sur un accroissement de la participation de chacun à l'activité collective.

Généralement, il existe trois grandes familles de participation des salariés dans une entreprise :

- la participation aux moyens (notamment par apports financiers); il s'agit essentiellement de la participation au capital;
- la participation au processus (actions qui contribuent à faire et à améliorer le fonctionnement);
- la participation aux résultats (exemple : réception de « récompenses », de prix, de primes de résultat ou d'une partie des bénéfices).

Le management participatif peut intégrer ces trois types de participation mais pour **Congo télécom**, il concernera essentiellement la participation au processus. Celle-ci s'adressera à tous les membres de **Congo télécom** : tous ont une part à jouer dans la réalisation de

¹ le « management participatif » consiste en une combinaison pertinente du management et de la participation, et ne saurait privilégier l'un aux dépens de l'autre. L'idée de management est à la base du management participatif. Elle recouvre l'ensemble de démarches et méthodes de conduite, organisation, allocation des ressources, contrôle, planification, activation et animation d'une entreprise ou d'une unité de travail.

l'activité globale. Mais, cette part peut être conçue et pratiquée de façon plus ou moins large, selon que l'on est personnel d'encadrement ou celui d'exécution. Aussi, dans une organisation traditionnelle, parcellisée, les responsabilités de chacun seront réduites ou réparties.

Le management participatif, à l'inverse, suppose un certain enrichissement des tâches, du travail en équipe, une délégation importante, etc. Il se manifesterait auprès de **Congo télécom** particulièrement sur deux volets :

- La gestion des personnels, à titre individuel ou collectif : la gestion du personnel de **Congo télécom** sera guidée par un principe clair qui est celui de la « **déconcentration** » continue. La gestion des dossiers individuels sera du ressort des services opérationnels du salarié en question. Pour permettre une meilleure régulation des comportements individuels, le domaine disciplinaire, au lieu de rester hiérarchique, serait de la compétence des services opérationnels.

Pour le personnel relevant de l'encadrement, la direction des ressources humaines devra organiser régulièrement², la pratique des entretiens d'évaluation des cadres avec leur responsable direct.

La communication interne aura aussi sa place car l'information sur les nouveaux métiers constitue un élément essentiel vu qu'ils visent à élever la qualification de l'ensemble du personnel de **Congo télécom** sans qu'aucun agent ne soit écarté.

L'action sociale en faveur des salariés de **Congo télécom** contribuera aussi à l'unité humaine et à la cohésion sociale de tous les agents. Par exemple, la participation financière de **Congo télécom** pour la restauration, la médecine ou encore le logement, etc. en faveur des agents peut constituer un élément fondamental de cette action,

- La gestion des services : au niveau de chaque unité de production, des objectifs à atteindre sont définis et les agents sont sensibilisés pour y parvenir. L'objectif à atteindre peut être par exemple celui de l'amélioration de la qualité. Pour cela, on peut prévoir, au niveau des services opérationnels, des structures associant des agents à la marche du service : comités de pilotage, groupes action-qualité, groupes de résolution des problèmes, ou encore cercles de qualité etc.

La participation des personnels à la gestion des services est un élément important de cette politique. Les fonctions de conception, d'organisation et de contrôle ne vont plus rester l'apanage des seuls dirigeants mais elles bénéficieront de la participation des agents. Le développement de l'initiative et de la responsabilité s'appuie sur les équipes de travail et leur

² Une fois par an par exemple.

responsable. D'ailleurs, c'est à ce niveau que peut le mieux se réaliser la qualité de service, synthèse entre la demande des abonnés et clients et les exigences internes de l'exploitation. La créativité individuelle doit aussi être valorisée.

6.3.14.4 Politique de la formation du personnel chez Congo télécom

Le secteur des télécommunications étant dominé par une technologie de pointe qui peut muter à une vitesse exponentielle, la formation initiale et continue est le premier moyen à mettre en place afin d'améliorer la gestion des ressources humaines et leur productivité.

Congo télécom doit donc valoriser son centre de formation dans le domaine des télécommunications et organiser des séminaires, des colloques, des conférences, etc. pour partager les ressources intellectuelles. La formation doit atteindre un seuil minimum de la masse salariale qui sera fixé en concertation avec tous les partenaires sociaux.

La formation chez **Congo télécom** doit, en principe, préparer à une promotion, accompagner un changement d'emploi ou suivre l'évolution de l'entreprise dans tous ses aspects.

L'équipement des écoles, qui forment les jeunes aux métiers des télécommunications devrait, avec des matériels compatibles à ceux existants, se faire en collaboration avec **Congo télécom**.

Congo télécom dressera son expression de besoin qui sera traduit sous forme des composantes entrant en composition pour la productivité. La composante technique ressortira les besoins techniques de celui-ci, lesquels besoins seront étudiés pour orienter sa demande dans le milieu scolaire, éventuellement influencer le contenu de la formation.

6.3.14.5 Situation héritée de l'OCPT³

Tout candidat à l'engagement doit en outre, être titulaire d'un diplôme ou des qualifications professionnelles requises pour l'emploi postulé et avoir subi avec succès l'épreuve d'admission organisée par l'office sauf pour les emplois n'exigeant pas de qualification particulière.

L'engagement est assorti d'une clause d'essai dont la durée est fixée à un mois pour les travailleurs de la classification générale de l'emploi, à deux mois pour les travailleurs des catégories C3 à B2.

³ Voir étude DETECON

6.3.14.5.1 Appréciation de Mérite

Selon l'article 43 de la Convention Collective, chaque année, les travailleurs font l'objet d'une appréciation de mérite dans l'emploi correspondant à leurs catégories et échelons. Cette appréciation est établie compte tenu des critères, des connaissances professionnelles et rendement, de la conscience professionnelle et d'esprit d'initiative, d'assiduité, de la discipline et de la tenue s'exprimant par une cotation synthétique (élite, très bon, bon, assez bon, insuffisant).

Aux appréciations synthétiques correspondent des augmentations annuelles des salaires.

6.3.14.5.2 Promotion

Aux termes de l'article 45 de la convention collective, la promotion consiste à un avancement.

Elle est soumise à une vacance dans un poste de travail dont l'octroi est conditionné par l'obtention d'une cote dans le tableau d'appréciation, par la réussite à un concours et la présentation d'un titre académique ou scolaire.

6.3.14.5.3 Classification

En ce qui est de la classification professionnelle, l'article 40 de la convention collective du 13 octobre 1986 stipule qu'un accord commun soit établi entre l'employeur et l'organisation syndicale conformément à l'ordonnance-loi n° 67/442-bis du 1er octobre 1967. Un tel accord n'est pas encore conclu.

La classification selon les grades se fait toujours sur la base de l'ancien statut du personnel de 1970 de la manière suivante :

Cadre de commandement

Directeur National	DN
Directeur	A1
Sous-Directeur	A2
Chef de Division	B1

Cadre de collaboration

Chef de Division Adjoint	B2
Chef de Département	B3
Chef de Département Adjoint	C1
Chef de Section	C2

Maîtrise

Chef de Section Adjoint	C3
Agent de maîtrise 1ère classe	D1
Agent de maîtrise 2ème classe	D2
Agent de maîtrise 3ème classe	D3

Exécution

Agent d'exécution 1ère classe	E1
Agent d'exécution 2ème classe	E2
Agent d'exécution 3ème classe	E3

Auxiliaire et Manœuvre

1ère classe	F1
2ème classe	F2

6.3.14.5.4 Salaire

Aux termes de l'article 41 de la convention collective sur le barème des salaires, il est convenu que le salaire est fixé conventionnellement par échelle indiciaire dont la tension varie selon les grades :

- 100 à 600 pour manœuvre ordinaire et cadre subalterne
- 100 à 300 pour cadre de collaboration et cadre de commandement.

Le paragraphe « c » du même article stipule que les parties se retrouveront chaque fois qu'il y a augmentation des prix de marchandises ou dévaluation de la monnaie.

En ce qui concerne l'augmentation des salaires pour ancienneté ; le personnel perçoit un mottant appelé "annuité" dont le montant est calculé sur le salaire de base avec un pourcentage unique pour l'ensemble des emplois.

Le personnel est en général mal recruté surtout pour ce qui concerne les cadres. Ces insuffisances sont aggravées par une absence quasi-totale de formation non seulement des cadres mais aussi des agents d'exécution.

6.3.14.6 Situation chez Congo télécom

En ce qui concerne le recrutement chez **Congo télécom**, il doit exister pour un recrutement rationnel un rapport adéquat entre le poste à pourvoir et la personne recrutée. Pour ce faire, une bonne définition du poste, une identification de profil correspondant, une recherche judicieuse du candidat et son intégration complète dans l'entreprise constituent des conditions auxquelles il faut souscrire pour la réussite du recrutement.

Les conditions de recrutement doivent être respectées scrupuleusement pour éviter le sentimentalisme et la complaisance. Les nouveaux candidats retenus doivent l'être en fonction de leurs aptitudes et capacités, bannissant des considérations exogènes.

D'autre part, le personnel en place doit jouir de mêmes chances de promotion et de progression. Les postes à pourvoir doivent être comblés par le personnel répondant au mieux aux exigences de l'emploi. C'est pourquoi, il importe d'introduire et de généraliser le principe de concours surtout dans les grades supérieurs.

Tout recrutement, toute promotion ou tout avancement dans l'échelle hiérarchique doivent être fonction de la qualification, de l'aptitude et de la performance professionnelle des candidats.

La qualification englobe les conditions générales d'admission à la carrière et l'aptitude nécessaire à remplir les tâches. La performance professionnelle joue un rôle essentiel dans la qualification tandis que l'aptitude requiert des connaissances, capacités et habilités essentielles pour l'exécution des travaux.

Les emplois auxquels seront affectés les agents doivent se diviser en classes et catégories. L'exercice de la fonction constitue la carrière qui devra s'effectuer au sein d'une classe ou dans une classe supérieure.

Le recrutement externe doit s'opérer sur concours qui fera l'objet de publicité dans l'ensemble de la population. Les postes vacants doivent également être mis au concours pour l'ensemble du personnel pour autant qu'il remplisse les conditions requises.

Ainsi la hiérarchie professionnelle des agents de **Congo télécom** comprendra désormais 4 classes dénommées :

- Classe A : EXECUTION
- Classe B : MAITRISE
- Classe C : CADRE MOYENS
- Classe D : CADRE SUPERIEURS

Les deux premières classes (A-B) comprennent 5 catégories et 15 échelons tandis que les dernières en contiennent 4 chacune et 10 échelons.

La classe D regroupera tous les grades de commandement actuellement en vigueur (DN - B1).

La classe C reprend les grades de collaboration (B2 - C2) B englobera la maîtrise (C3 - D3) et A, le reste.

La carrière se déroulera aussi bien verticalement qu'horizontalement. Durée dans un échelon est de deux ans pour les grades inférieurs et de trois ans pour la partie supérieure. Le passage d'une catégorie à l'autre est soumis à certaines modalités dans le tableau d'avancement.

Le contenu de chaque classe est ainsi conçu :

CLASSE A : EXECUTION

Exécutants sans Qualification Professionnelle

Catégorie A1

Manœuvre ordinaire : manœuvre affecté à des travaux manuels simples n'exigeant ni aptitude particulière, ni connaissance professionnelle, ni adaptation préalable, tel que balayeur, rouleur de chariot et diable, manutentionnaire, manœuvre chargé de travaux courants de nettoyage et de propreté.

Catégorie A2

Manœuvre spécialisé, planton, gardien.

Chapitre 5 : Création de Congo télécom

Catégorie A3

Ouvrier spécialisé, employé spécialisé.

Exécutants Professionnellement Qualifiés

Catégorie A4

Employé professionnel ordinaire, surveillant, cuisinier, chauffeur-mécanicien, aide-magasinier, câbleur, gabier, gardien, concierge, dactylographe.

Catégorie A5

Ouvrier, employé hautement qualifié

CLASSE B : MAITRISE

Maîtrise et Techniciens Ordinaires

Catégorie B1

Sous-chef d'équipe d'exécutants non qualifiés, secrétaire-dactylographe, commis, aide-comptable, téléphoniste, monteur, sondeur, sténodactylographe, magasinier.

Catégorie B2

Chef d'équipe d'exécutants qualifiés.

Catégorie B3

Agent des télécoms, dessinateur, imprimeur, mécanographe, sous-chef dégroupé (plusieurs équipes, comptable, infirmier d'état).

Catégorie B4

Chef de groupe de professionnels qualifiés et techniciens qualifiés, comptable, dessinateur-projeteur, perforeur-vérificateur, infirmier d'état, chef de centre des télécoms de...classe

Chapitre 5 : Création de Congo télécom

Catégorie B5
Chef de groupe de professionnels qualifiés, chef de centre des télécoms de ...

CASSE C : CADRE MOYENS

Maîtrise Supérieure et Techniciens Supérieurs

Catégorie C1
Contrôleur des télécoms, surveillant de téléphone, intendant, secrétaire de direction, comptable, chef de centre des télécoms de ... classe

Catégorie C2
Assistant social, éducateur spécialisé, chef de centre des télécoms de ...
Ingénieurs et Cadres Ordinaire ne Participant pas à l'Elaboration des Décisions.

Catégorie C3
Ingénieur des télécoms, chef-comptable.

Catégorie C4
Chef de bureau des télécoms de première classe, chef-comptable, ingénieur des télécoms.

CLASSE D : CADRE SUPERIEURS (cadre de commandement)

Catégorie D1

Ingénieur Supérieur des télécoms, chef de centre de télécoms hors classe, Directeur des centres national et régionaux de formation, chef de bureau de la centrale.

Catégorie D2

Directeurs Exécutifs Délégués

Catégorie D3

Cadres supérieurs hors classe. Directeurs centraux, Directeurs Exécutifs Délégués,

Catégorie D4

Cadre exceptionnels, Directeur Général des Télécommunications

De la lecture du Tableau des Classes, Catégories et Echelons, il est entendu que chaque agent, en fonction de son ancienneté dans l'entreprise, fera l'objet d'un classement dans la nouvelle classification dans les classe, catégorie et échelon correspondants, la correspondance des classes et catégories étant la suivante :

DN	D4
A1	D3
A2	D2
B1	D1
B2	C4
B3	C3
C1	C2
C2	C1
C3	B5
D1	B4
D2	B3
D3	B2
E1	B1
E2	A5

E3	A4
F1	A3
F2	A2
F3	A1

Tableau de classes, catégories et échelons

**CLASSE D
CATEGORIES**

ECHELONS

D 4	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
D 3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
D 2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
D 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**CLASSE C
CATEGORIES**

ECHELONS

C 4	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
C 3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
C 2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
C 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**CLASSE B
CATEGORIES**

ECHELONS

B 4	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
B 3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
B 2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
B 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15

**CLASSE A
CATEGORIES**

ECHELONS

A 4	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
A 3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
A 2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
A 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15

Les conditions à remplir pour le recrutement seront les suivantes :

Emplois de la classe A

L'agent de la classe A devront être recrutés sur base de test dont les modalités seront définies pour l'emploi dans les limites préalablement arrêtées dans le cadre prévisionnel général de l'entreprise : retraite, avancement, etc. sauf imprévu survenu en cours d'exercice : décès, licenciement, démission, etc.

Emplois de la classe B

Le recrutement est absolument soumis à la réussite à un concours d'admission. Outre le diplôme exigé pour l'admission au Centre National ou Régional de Formation de **Congo télécom**, être titulaire du diplôme délivré ou titre admis en équivalence. Nul ne peut être admis à l'emploi s'il n'a pas suivi la formation requise avant son entrée en fonction.

Les conditions d'accès aux centres ainsi que la durée de formation sont fixées par décision portant organisation des tests (par la direction des ressources humaines)

Emplois de la classe C

Etre titulaire d'un diplôme de niveau de graduat (minimum) ou de licence et avoir suivi avec succès une formation d'au moins inspecteur dans un centre spécialisé de télécoms ou tout autre équivalent dans un domaine donné, admis par le besoin de la cause.

Emplois de classe D

Le recrutement à la classe D n'est admis aux externes que dans des conditions tout à fait exceptionnelles, dans la mesure où malgré l'éventail du personnel en place, il n'a pas été possible de trouver dans l'entreprise le profil recherché.

Pour les candidats déjà en place, l'entrée en fonction ne pourra intervenir qu'après un stage suivi avec succès dans une école spécialisée dans un domaine précis.

6.3.14.6.1 Carrière et essai

La carrière apparaît comme un compromis entre les besoins de l'entreprise et le désir d'un membre de celle-ci. C'est une succession d'affectations à divers postes en prenant en compte le passé, le présent et l'avenir du salarié. **Congo télécom** doit savoir gérer les carrières en sachant équilibrer les besoins de l'entreprise et ceux exprimés par les agents dans le domaine de l'affectation à un poste et de sa place au sein de la pyramide hiérarchique.

Il est bien entendu que tout candidat nouveau à un poste doit franchir une certaine étape avant d'être nommé dans la hiérarchie générale.

La période d'essai est le temps pendant lequel l'agent doit faire ses preuves avant sa titularisation dans la carrière. Il devra, au cours de l'essai, être en mesure de remplir toutes les tâches qui lui sont assignées et fera l'objet d'une surveillance particulière afin de déceler en lui des aptitudes et faiblesses permettant un classement rationnel dans la carrière future.

Si à l'issue de cette période, les résultats ne sont pas concluants, une seconde période moins longue, peut être envisagée afin de lui permettre de s'exprimer plus valablement. Cette seconde hypothèse n'est possible que dans la mesure du possible et pour des raisons évidentes et indépendantes de deux parties, le candidat a été handicapé dans l'exercice de sa profession.

Estimant que la durée d'essai contenue dans la convention collective est trop courte car manifestement dérisoire pour juger de l'aptitude d'un candidat à un emploi, les nouvelles propositions sont les suivants :

- travailleurs de la classification générale : 3 mois d'essai
- travailleurs de la classe B : 5 mois d'essai
- le reste : 6 à 12 mois d'essai

6.3.14.6.2 Nomination

A l'issue de temps réglementaire d'essai ou de commissionnement, le candidat est nommé dans la classe correspondante. Les conditions y afférentes sont reprises dans le chapitre des avancements.

Nomination des Directeurs

Les Directeurs généraux, les Directeurs fonctionnels et opérationnels ainsi que les chefs de Services ayant rang de direction sont choisis parmi le personnel de Congo télécom de la classe hiérarchique. Ils sont nommés et le cas échéant, relevés par décision du Conseil d'Administration selon les conditions définies au chapitre des avancements.

Nomination des Chefs de Division, de Section et de Bureau

Les chefs de divisions et services ayant rang de division sont nommés dans les mêmes conditions que les directeurs, en regard du tableau des avancements selon les modalités définies dans ce chapitre. Il en est de même des chefs de sections. Les chefs de bureaux

sont nommés par décision du Président Délégué Général sur proposition du Directeur Général concerné. Ils sont assujettis aux conditions d'avancement prévues à ce tableau.

L'âge minimum requis pour chacun des emplois exigeant une maturité particulière est fixé ainsi :

Directeur	35 ans
Chef de Division	30 ans
Chef de Section	27 ans
Chef de Bureau	25 ans

6.3.14.6.3 Appréciation

Une gestion prévisionnelle du personnel ne peut pas se dissocier d'un système d'appréciation ayant pour but de réunir des informations utiles à la constitution des différents programmes : promotion, rémunérations etc... C'est là qu'intervient l'appréciation pour :

- favoriser l'encadrement;
- améliorer la gestion du capital humain;
- mobiliser constamment l'attention etc.

Dans le cadre général ainsi rappelé, l'appréciation a pour but :

- d'analyser la situation présente dans le poste actuel en prenant en considération l'efficacité, les connaissances, les méthodes de travail et la personnalité;
- de situer les capacités, les aptitudes actuelles et futures et, donc d'évaluer le potentiel probable dérivé de la courbe de performance

Le système d'appréciation couvrant la totalité du personnel doit retenir les documents différents selon les différentes catégories professionnelles. Les grilles retenues pour les agents d'exécution sont différentes de celles de la maîtrise et de l'encadrement afin d'ajuster les questions aux fonctions occupées, l'appréciation devant couvrir un champ plus vaste et aller également davantage en profondeur quand le niveau des responsabilités s'élève.

C'est notamment au niveau de l'encadrement que le système d'appréciation rigoureux et équitable doit être instauré.

6.3.14.6.4 Avancements

L'avancement du personnel de Congo télécom n'est pas systématique selon un mécanisme préétabli. Pour combler la lacune liée au fait que certains agents, depuis leur engagement, quels que soient leur mérites, stagnent depuis des années dans un même grade et échelon sans espoir de promotion ou de classement par ancienneté, deux sortes d'avancement sont proposés par l'expert selon l'étude DETECON, basés :

- l'une sur l'ancienneté dans l'entreprise;
- l'autre sur les capacités professionnelles.

Avancement par Ancienneté

L'avancement par ancienneté (individualisation de rémunération) devra s'effectuer par échelon et aura lieu tous les deux ans pour les agents des classes A et B et tous les trois ans pour ceux des classes C et D. Il donne droit, en sus des avantages accordés par le mérite, à une prime calculée sur le salaire de base de l'échelon dans lequel se trouve l'agent.

- pour les agents des classes A et B : 3 %
- pour les agents des classes C et D : 5 %

La différence de pourcentage résulte de la longueur de temps à passer dans l'échelon. Ce qui fait qu'au cours d'une même année, un agent ayant obtenu la côte synthétique ELITE se verra attribuer 7 % du salaire pour mérite et 3 ou 5 % autres, dus pour avancement échelon.

Avancement par Promotion

Le second type d'avancement est lié à l'existence d'un emploi disponible (vacance ou création)

Les vacances ou créations d'emplois sont publiées par circulaires diffusées dans l'ensemble des services de **Congo télécom**

Tout agent changeant de catégorie dans une classe, ou de classe dans la hiérarchie générale est automatiquement classé dans l'échelon d'ancienneté correspondant. L'ancienneté minimum requise pour changer l'échelon ou classe est de trois ans pour les classes A et B et de cinq ans pour C et D.

Lorsqu'un agent des classes C et D postule pour un emploi d'une classe ou catégorie immédiatement supérieure à la classe ou catégorie de l'emploi qu'il occupe, il est procédé de la manière suivante, sur base de la diffusion de vacance ou création :

- présentation de demande d'avancement au chef hiérarchique direct;
- envoi de la demande à la direction des ressources humaines accompagnée d'un rapport circonstancié faisant ressortir notamment les notes obtenues par l'agent au cours des trois dernières années avec avis motivé du chef de service;
- soumission du dossier à une commission.

Les décisions d'avancement sont prises par le Président Délégué Général après :

- proposition de la commission susvisée ;
- réussite au test ;
- un stage réussi de perfectionnement.

En ce qui concerne l'emploi de Directeur, la commission sera composée du Conseil d'Administration réuni au 2/3 de ses membres ainsi que du Directeur Général concerné et d'un Représentant du syndicat. L'avancement par catégorie implique obligatoirement un changement d'emploi ou un élargissement des tâches ou des responsabilités.

Aucun cadre de classes C ou D ne peut prétendre accéder à la catégorie supérieure s'il n'a pas occupé son ancien poste pendant cinq ans au minimum et trois ans pour les autres. La commission d'avancement doit statuer sur une demande dans un délai maximum de 45 jours à compter de la date de la transmission de la demande par le chef hiérarchique.

6.3.14.6.7 Qualification du Travail - Classification des Emplois

L'élaboration d'une échelle des salaires reposant sur une opération effective de qualification constitue un préalable à la gestion des rémunérations.

Elle implique la mise en place dans l'entreprise d'un échelonnement satisfaisant des postes les uns par rapport aux autres et d'un barème correspondant des rémunérations.

Le processus comporte 5 phases :

- étude et description des postes;
- évaluation des postes;
- classification des postes;

- prix des postes, échelle des salaires;
- fourchette des salaires par poste.

Les trois premières phases composent l'opération de qualification ayant pour but d'évaluer l'importance respective des postes.

Plusieurs méthodes peuvent être appliquées pour qualifier les postes. L'expert a choisi celle qui est dans le champ d'application de la Convention Collective comprenant un classement des fonctions.

Dans la rubrique des avantages sociaux, outre ceux existants, il faudra penser à d'autres rubriques.

- vêtement de travail;
- prime de chaussure, de hauteur (pour ceux qui montent sur des poteaux) ;
- voiture, logement de fonction etc. dont le montant peut être versé en espèces.

Il faut noter que la notion prime exclut les versements ayant un caractère de remboursement des frais.

CHAPITRE 7

PROPOSITION D'UN NOUVEAU CADRE REGLEMENTAIRE DES TELECOMMUNICATIONS EN REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO

La restructuration d'un opérateur des télécommunications est une des conséquences de la **réglementation** qui elle-même est incluse dans l'organisation des télécommunications.

Dans le souci de cerner au mieux cette restructuration dans le cas de l'Office Congolais des Postes et Télécommunications, l'expert s'est efforcé de donner un modèle de cadre réglementaire pour la REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO.

Sans entrer dans les détails de la réglementation, l'expert dresse un nouveau cadre réglementaire pour les télécommunications dans ce pays pour deux raisons à savoir

- Dans les discussions que l'expert a eues avec quelques autorités, l'expert a semblé comprendre que cette notion de réglementation n'est pas encore bien comprise en REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO. D'ailleurs il y a confusion nette entre réglementation et régulation et autres textes de loi.
- L'ancien Comité de Gestion avait élaboré une étude sur la restructuration l'Office Congolais des Postes et Télécommunications, mais l'expert estime que cette dernière n'était pas une étude sur la restructuration mais plutôt une compilation de « Job description ». L'expert a donc voulu écarter le risque d'incompréhension sur la procédure de restructuration qu'il propose.
- Il a semblé extrêmement utile à l'expert de positionner l'Office Congolais des Postes et Télécommunications au centre de cette restructuration, c'est à dire au centre de cette concurrence qui s'ouvre, concurrence induite de la réglementation des Télécommunications en REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO.
- Actuellement, du fait de la prolifération des opérateurs privés, les textes existants posent un certain nombre de problèmes, il est donc urgent de réformer ce secteur. Ces

problèmes sont dus, entre autres causes, au très grand nombre de textes existants, aux conflits de textes constatés dans beaucoup de cas et à l'inadéquation de certains textes au nouvel environnement mondial des télécommunications.

La restructuration de l'Office Congolais des Postes et Télécommunications ne sera jamais comprise dès lors que les bases réglementaires ne sont pas elles-mêmes comprises.

C'est pourquoi, l'expert propose ce cadre réglementaire qui doit être utilisé comme ossature de la réglementation mais ne peut pas se substituer en texte de réglementation.

Pour la clarté de ce cadre réglementaire l'expert recommande de scinder la réglementation en trois pavés à savoir

- l'Architecture, les concepts et les acteurs
- Le régime juridique des services des télécommunications
- Le régime juridique des équipements des télécommunications

7.1. Architecture, Concepts et Acteurs de la nouvelle Réglementation des Télécommunications en RDC

La libéralisation des télécommunications entraîne d'importantes modifications tant dans la réglementation que dans l'organisation du secteur (apparitions des opérateurs privés, création des organes de réglementation et de régulation, nouveau partage des compétences entre les instances, etc.). En ce qui concerne la REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO l'expert propose que ces modifications soient appréhendées selon le découpage suivant :

- 1- les principes généraux;
- 2- le cadre technique;
- 3- les acteurs.

7.1.1 Principes Généraux de la nouvelle Réglementation en RDC

7.1.1.1 Recommandations

7.1.1.1.1 R1 – De la mise en place d'une Régulation Adaptée

En effet, cette réglementation des télécommunications en REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO aura pour but de formuler les bases d'une ouverture à la concurrence de ce secteur grâce à une régulation adaptée.

Cette loi doit être inspirée par les trois principes suivants :

- la liberté dans l'exercice des activités dans le secteur;
- le service public et le service universel des télécommunications;
- l'indépendance des fonctions d'exploitation et de régulation;

R1.1 Exercice des activités dans le secteur doit être rendu libre

En effet, l'ensemble des activités de télécommunications doit être ouvert à la concurrence.

Mais, la loi doit maintenir le monopole de l'Office Congolais des Postes et Télécommunications sur l'établissement des infrastructures filaires publiques et la fourniture au public du service téléphonique fixe pendant 5 ans pour lui permettre une scission aisée en ses deux entités (services de poste et service des télécoms) et sa consolidation financière et technique.

Les dispositions juridiques doivent prévoir mettre fin à ce monopole de droit pour rendre le marché contestable ce qui permettrait à l'Office Congolais des Postes et Télécommunications de se maintenir dans cet environnement concurrentiel et passer de monopole de droit au monopole soutenable condition d'équilibre de sa compétitivité sur le marché.

R1.2 Le Service Public et le Service Universel des Télécommunications doivent être garantis

La garantie du service public dans un contexte concurrentiel sera le deuxième objectif de cette loi. Il se traduira par :

- une définition précise du contenu du service public et du service universel;
- la fixation des conditions de sa fourniture dans le respect des trois principes fondamentaux que sont ***l'égalité, la continuité et la territorialité du service public***;
- une définition claire et de ses modalités de financement

R1.3 Indépendance des fonctions d'exploitation et de régulation

Le troisième objectif de cette loi est de mettre en place une instance de régulation suffisamment indépendante pour concilier dans ce secteur, « *l'existence d'une pluralité d'opérateurs et la présence d'une entreprise publique dominante, le Gouvernement conservant les pouvoirs régaliens fondamentaux ainsi que les pouvoirs de décision en matière de service public* »

7.1.1.1.2 R2 – De l’adaptation du statut de l’OCPT à l’environnement concurrentiel

L’ouverture à la concurrence constitue également un défi pour l’Office Congolais des Postes et Télécommunications à qui il convient de donner « **les atouts compétitifs d’une structure moins administrative** ». L’objectif final à long terme étant de faire évoluer le futur exploitant public Congo télécom vers une société anonyme dont l’Etat détiendra directement la majorité du capital social

7.1.1.1.3 R3 – De l’établissement de nouvelles règles et principes

En effet, cette nouvelle réglementation régira les points suivants :

R3.1 Cette nouvelle réglementation instaurera les conditions d’établissement et d’exploitation de réseaux ouverts au public et de services téléphoniques au public en RDC;

R3.2 Elle doit garantir du service public et du service universel;

R3.3 Elle instaurera le droit à l’interconnexion;

R3.4 Elle doit également garantir l’égalité d’accès des utilisateurs;

R3.5 Elle doit garantir la portabilité des numéros.

En ce qui concerne le service public, la loi visera à le consolider et à le garantir dans un secteur ouvert à la concurrence. Elle définira donc son contenu, fixera les modalités de sa fourniture et surtout, assure son financement.

Ensuite, pour que la concurrence soit effective, elle doit impérativement passer par un accès au réseau public de l’OCPT mais aussi à tout réseau ouvert au public.

La loi doit instaurer donc au profit de tout exploitant de réseau ouvert au public et au fournisseur de service téléphonique au public un droit d’interconnexion avec les réseaux ouverts au public.

Enfin, la loi doit mettre en place des formats de numérotation permettant l’égalité d’accès des utilisateurs aux réseaux et services des différents opérateurs et doit également garantir la portabilité des numéros.

7.1.2 Cadre Technique de la Nouvelle Réglementation en RDC

7.1.2.1 Recommandations

7.1.2.1.1 R4 – Des Classifications

La réglementation des télécommunications doit définir les classifications du marché des télécommunications.

- le réseaux
- les services ;
- les équipements terminaux.

Cette nomenclature reposera sur la division fondamentale entre les télécommunications d'une part, et la communication audiovisuelle, d'autre part.

7.1.2.1.2 R5 – De l'actualisation des définitions

La nouvelle réglementation doit actualiser certaines définitions de termes employés en télécommunications en REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO.

R5.1. Indépendance des fonctions d'exploitation et de régulation

La réglementation doit définir la notion clef d'interconnexion

R5.2. La notion de « Réseaux ouverts au public » doit être défini

La définition des réseaux ouverts au public doit être précisée comme recouvrant tous les réseaux qui ne sont pas réservés pour leurs communications internes à l'usage d'un ou plusieurs groupes fermés d'utilisateurs.

R5.3. La notion d' « Opérateur » doit être définie

La notion d'opérateur doit être également définie. Il s'agit de « *toute personne physique ou morale exploitant un réseau de télécommunications ouvert au public ou fournissant au public un service de télécommunications* ». L'emploi de cette notion sera utile pour formuler la réglementation applicable à la numérotation, au service public des télécommunications, à la définition des pouvoirs de l'autorité de régulation et aux procédures de régulation en matière d'interconnexion et aux droits de passage et servitudes. Ce concept recouvre aussi bien les exploitants de réseau que les fournisseurs de services. Dans les deux cas, seront visés les réseaux ouverts au public ou les services au public.

R5.4. la notion d'exigences essentielles doit être définie

La notion d'exigences essentielles concernera la réalisation de la pleine concurrence sur le marché des télécommunications. On entendra par exigences essentielles, les exigences nécessaires pour garantir, dans l'intérêt général :

- la sécurité des usagers et du personnel des exploitants de réseaux de

télécommunications ;

- la protection des réseaux et notamment des échanges d'informations de commande et de gestion qui y sont associés ;
- le cas échéant, la bonne utilisation du spectre radioélectrique ainsi que, dans les cas justifiés, l'interopérabilité des services et des équipements terminaux ;
- la protection des données, la protection de l'environnement et la prise en compte des contraintes d'urbanisme et d'aménagement du territoire.

7.1.3 Acteurs de la Nouvelle Réglementation en RDC

En ce qui concerne les acteurs dans la nouvelle réglementation en REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO en toute évidence, nous commençons par le ministère chargé des télécommunications

7.1.3.1 Recommandations

7.1.3.1.1 R6 – Du maintien du Ministère chargé des Télécommunications

La nouvelle réglementation consacre un principe d'indépendance des fonctions d'exploitation de réglementation et de régulation. Le Ministère chargé des télécommunications et l'Autorité Congolaise des télécommunications (ACT)¹ seront garants dans le cadre de leurs attributions respectives de leur mise en œuvre.

Dans le cadre de cette nouvelle répartition des compétences, le ministère chargé des télécommunications :

R6.1. le ministère chargé des télécommunications fixera les règles du jeu,

En effet, le ministère chargé des télécommunications aura entre autre la charge de la négociation des réglementations internationales et communautaires ;

R6.2. le ministère chargé des télécommunications sera chargé de préparer les lois et décrets

R6.3. le ministère chargé des télécommunications contrôlera le service public et le service universel et pourra, le cas échéant, faire appel aux compétences de l'ACT.

¹ A créer dans le cadre de cette proposition de réglementation

7.1.3.1.2 R7 – De La protection des utilisateurs

En même temps que cette réglementation ouvre les télécommunications à la concurrence, elle doit renforcer les droits des utilisateurs afin de leur permettre de bénéficier de cette ouverture.

Le cahier des charges des opérateurs rappellera que l'utilisateur reçoit les contrats conclus avec l'opérateur, lesquels comprendront les clauses relatives aux compensations financières ou commerciales qui seront versées par l'opérateur en cas de non-respect de ses obligations.

L'universalité des communications est la garantie par l'interconnexion des différents réseaux, la normalisation et l'établissement d'un annuaire universel réunissant les coordonnées des abonnés à l'ensemble des réseaux.

7.1.3.1.3 R8 – De la création d'une entité indépendante des télécommunications dénommée Autorité Congolaise des Télécommunications, en sigle « ACT »

De tout ce qui a été développé précédemment, il ressort :

- 1° L'importance de création d'une entité nationale indépendante de gestion des Télécommunications
- 2° La définition du champ d'action de cet organe
- 3° L'identification des préalables à son fonctionnement.

CHAPITRE 8

PROPOSITION D'UNE NOUVELLE ENTITE DE REGULATION DES TELECOMMUNICATIONS EN RDC DENOMEE « AUTORITE CONGOLAISE DES TELECOMMUNICATIONS (ACT)»

8.1 IMPORTANCE DE CREATION D'UN ORGANE NATIONAL DE REGLEMENTATION

Certes jusqu'alors, il y a eu au ministère des PTT, le mérite de penser à une Direction de la réglementation, quoique mal ou insuffisamment appréhendée. De la simple Direction du Secrétariat Général des PTT à une entité nationale indépendante de gestion des Télécommunications, il y a lieu de voir une certaine démarche évolutive dans le chef de l'autorité compétente en cette matière. Malheureusement, l'autorité n'est pas instruite sur les rouages d'un tel service.

Il apparaît en même temps une carence des spécialistes et une quasi sous information des structures internationales dans ce domaine.

Au vu des réalités actuelles, l'expert ose affirmer l'inexistence d'une structure de la réglementation et de la régulation des Télécommunications en République Démocratique du Congo, au regard des impératifs internationaux et scientifiques en la manière.

8.2 CHAMP D'ACTION

Il est évident que ce sont tous les secteurs de l'économie qui doivent être réglementés. En ce qui concerne l'entité que propose l'expert, elle ne va opérer que dans tous les domaines des télécommunications.

8.3 PREALABLES AU FONCTIONNEMENT

- Les spécialistes "up-date" des télécommunications, des économistes et des juristes spécialistes des questions des télécommunications constitueront l'ossature d'un tel organe et jouiront d'une mobilité nationale et internationale en termes de contact, échanges et collecte des données.
- La Direction de la réglementation du ministère des PTT bien qu'excellent comme idée n'est pas à la hauteur faute de spécialistes du domaine d'une part et de la lourdeur administrative d'autre part.

8.4 CAHIER DES CHARGES DE L'AUTORITE CONGOLAISE DES TELECOMMUNICATIONS

8.4.1 Dénomination

Des analyses précédentes, il est ressorti clairement la nécessité de la création d'une institution autonome chargée de la réglementation, régulation, gestion des fréquences, gestion du service public et de la concurrence dans le domaine des télécommunications en République Démocratique du Congo.

L'expert propose proposons que cet organisme soit dénommé **AUTORITE CONGOLAISE DES TELECOMMUNICATIONS**, en sigle « **ACT** ».

8.4.2 Nature juridique

Le choix de l'appellation « **AUTORITE** » a été motivé par une analyse profonde des possibilités de statut juridique offerte, et de la nécessité d'assurer la pérennité de fonctionnement de l'Institution à créer au regard de l'expérience passée et de l'environnement concret où cette autorité doit se mouvoir.

Ainsi, l'expert a tour à tour rejeté les statuts juridiques ci-après avec les motivations y relatives :

8.4.2.1 Rejet du Statut « Association »

Le statut association a été rejeté pour 2 raisons majeures :

1° La culture associative scientifique et technologique n'est pas encore suffisamment implantée dans la mentalité du peuple congolais. La rigueur et le sérieux requis pour le travail attendu vont au-delà de la dimension associative actuelle dans ce pays, où souvent c'est une affaire de copains pour des motivations financières obscures.

2° Le financement de l'institution : l'Association étant fondamentalement un fait privé, doit pouvoir démarrer avec comme moyen de financement de son budget les cotisations de ses membres, quitte à requérir plus tard des financements extérieurs et des dons.

Compte tenu de l'urgence de la mise sur pied d'une structure de gestion des télécommunications en général et de la hauteur du budget de démarrage, les cotisations ne sauraient y faire face. En outre, la culture des dons privés pour la promotion scientifique et technologique n'est pas encore intégrée dans les mœurs dans ce pays.

8.4.2.2 Rejet du Statut « Organisme Etatique ou Entreprise Publique »

Ce statut a aussi été rejeté. En effet, il y a tout de suite risque de paralysie fonctionnelle qui résulterait de la lourdeur administrative résultant d'un tel statut. La mission scientifique et technique supérieure à assigner à cet organisme requiert le calme des esprits et la rigueur intellectuelle qui exige un cadre cohérent d'expression et de liberté scientifique et technique, et pas du tout une hiérarchisation administrative et la culture de "chef" et de "Directeur" propre aux entreprises publiques.

8.4.2.3. Rejet du Statut « Organisation Non Gouvernementale, ONG »

Ce statut a également été rejeté car à notre sens et vu l'impact de la cette institution dans la réglementation et la régulation de la vie civile et des affaires, et surtout compte tenu des mutations mentales et structurelles impératives à notre développement, l'Etat doit absolument s'impliquer dans la structure créer.

Pour l'expert, la réglementation, la régulation, gestion des fréquences, la gestion du service public et de la concurrence dans le domaine des télécommunications ou simplement les télécommunications en République Démocratique du Congo sont une matière stratégique qui intéresse au premier chef le gouvernement.

8.4.2.4. Conclusion

Il a paru nécessaire à l'expert d'analyser méticuleusement les différentes opportunités juridiques qui se présentent, car le fonctionnement et la survie de l'organisme à créer dépendent étroitement de la base juridique à mettre en place.

Voilà pourquoi l'expert a opté pour une structure juridique étatique dépendant du Président de la République dénommée **AUTORITE CONGOLAISE DES TELECOMMUNICATIONS** qui offre les garanties ci-après:

- 1° Garantir la dimension essentielle qui est hautement scientifique.
- 2° Garantir l'autonomie de fonctionnement.
- 3° Garantir la liberté de fonctionnement des comités scientifiques et des groupes d'Experts.
- 4° Garantir le financement du démarrage en ayant la possibilité de recourir à la fois au financement par l'Etat et à la coopération bilatérale et multilatérale garanties par l'Etat.
- 5° Garantir le choix des compétences scientifiques, technologiques et universitaires appelées à animer, à coordonner et à vulgariser les travaux de la réglementation, de la régulation, etc.

8.4.3 Missions et objectifs de l'ACT

1 **Mettre en œuvre les règles du jeu en matière de télécommunications :**

- proposer les règles techniques applicables en matière d'interconnexion, d'interopérabilité, de portabilité, de bon usage des fréquences, d'établissement, d'exploitation et d'utilisation des réseaux,
- recevoir les déclarations et délivrer les autorisations nécessaires aux activités des opérateurs,
- répartir des fréquences entre les différentes Administrations et les privés
- établir et gérer le plan national de numérotation, attribuer aux opérateurs et aux utilisateurs les ressources en fréquences et en numérotation,

- établir la liste des opérateurs de télécommunications “influents” concernés par l’obligation de publier une offre technique et tarifaire d’interconnexion.

2 Contrôler l’application des règles :

- veiller au respect des principes du service public et notamment du service universel dans le secteur des télécommunications
- arbitrer les conflits d’interconnexion et d’accès au réseau,
- proposer des médiations dans les autres conflits,
- prononcer les sanctions administratives et financières.

3 Conseiller le Gouvernement et apporter un soutien au ministre dans l’exercice de ses attributions :

- servir de conseiller technique du gouvernement dans les grandes décisions techniques
- préparer les négociations internationales et représenter la République Démocratique du Congo auprès des organismes africains et internationaux,
- élaborer des lois et décrets,
- instruire pour le compte du ministre des licences individuelles,
- émettre des avis sur les tarifs, etc.

4 Informer le public :

- établir chaque année un rapport public qui rendra compte de son activité et de l’application des dispositions législatives et réglementaires relatives aux télécommunications.

5. Promouvoir la normalisation dans les télécommunications et vulgarisations des travaux de l’UIT

- Promouvoir la normalisation dans les télécommunications en RDC en tant que discipline scientifique et technologique appelée à donner à la République Démocratique du Congo le langage technologique et juridique universel nécessaire pour son développement et la défense de sa souveraineté dans une mondialisation technologique si la RDC n’y prend point garde.
- Veiller à la vulgarisation des travaux de l’Union Internationale des Télécommunications en République Démocratique du Congo

L’ACT disposera également du pouvoir d’arbitrer les litiges portant sur l’interconnexion, la mise en conformité des conventions de réseau câblé et le partage des installations situées sur le domaine public.

8.4.4 Composition et structure

La structure de l'ACT tient évidemment compte des observations relevées dans le choix de son statut juridique et être à la fois souple pour réaliser sa mission.

En définitive l'expert propose les structures suivantes pour l'ACT :

- 1 Un Conseil d'Administration dans lequel sont représentées les structures organiques ci-après à titre de membre siégeant :
 - A Un membre représentant la Présidence de la République
 - B Un membre représentant la société savante : Universités, Instituts Supérieurs, bureaux d'études
 - C Trois membres représentant les ministères du Gouvernement regroupés en secteurs stratégiques
 - D Un membre représentant les consommateurs des télécommunications
 - E Deux membres appartenant chacun dans un des comités scientifiques stratégiques

Le Conseil d'Administration administrera au niveau le plus haut de l'ACT en :

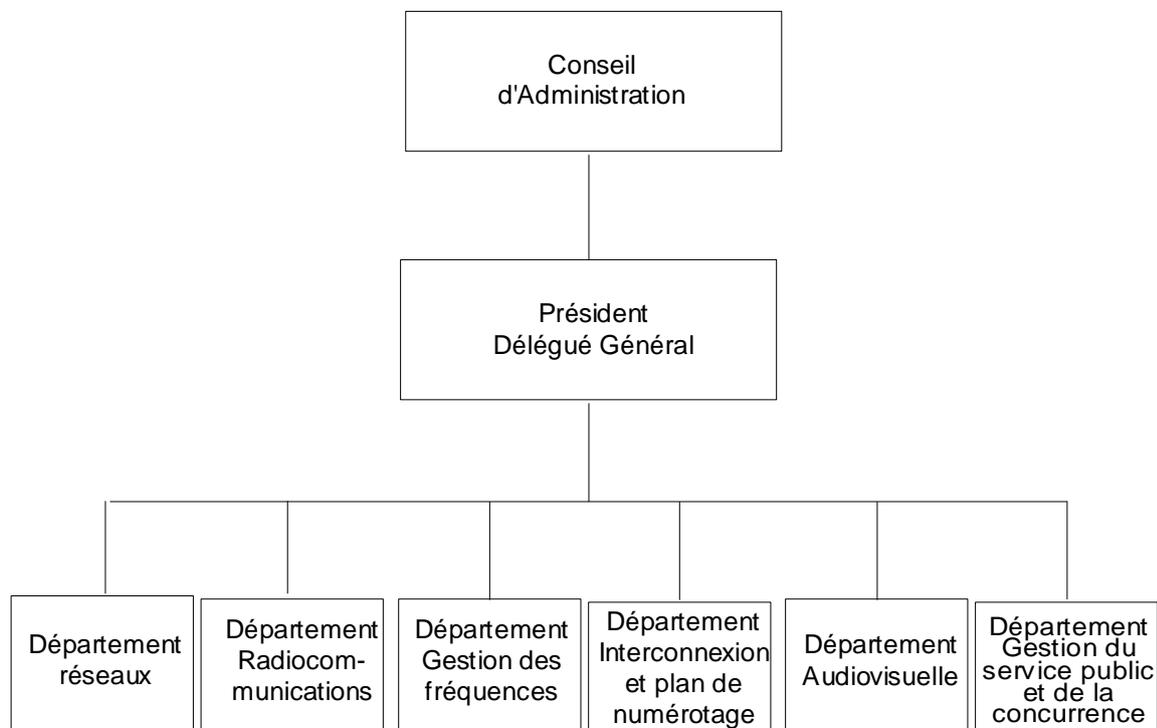
- votant le budget de fonctionnement et d'investissement
- définissant les moyens de financement du budget
- définissant des plans annuels, bisannuel, triennal et quinquennal d'objectifs et d'actions concrètes à mener par les structures de permanence et les départements scientifiques
- désignant sur base de critères de compétences et de probité le personnel permanent du Secrétariat Général
- traduisant les recommandations gouvernementales et internationales en actions concrètes sur terrain
- veillent à la représentation effective du pays au niveau de toutes les organisations internationales et en s'assurant de l'effectivité de cette représentation.

Le Conseil d'Administration sera présidé par une personne intellectuelle de très haute facture, nommée par le Président de la République.

Le mandat du Conseil d'Administration sera de cinq ans renouvelables.

- 2 Un Président Délégué Général.
Directeur Général Adjoint
- 3 Un secrétariat Général chargé d'assurer l'administration

8.5. ORGANIGRAMME



8.5.1 Département Radiocommunications

Ce département sera chargé d'examiner les procédures d'autorisation et les conditions techniques d'exploitation des réseaux indépendants radioélectriques et des services radioélectriques fournis au public et de statuer sur les projets de spécifications et des prescriptions techniques.

8.5.2 Département Réseaux

Ce département sera chargé d'examiner les procédures d'autorisation et les conditions techniques d'exploitation des réseaux filaires fournis au public et de statuer sur les projets de spécifications et des prescriptions techniques.

8.5.3 Département Interconnexion et Plan de Numérotage

Ce département s'occupera des procédures techniques, administratives, financières et juridiques ayant trait à l'interconnexion et le règlement y afférent entre différents opérateurs. Ce département définit et gère le plan de numérotage national.

8.5.4 Département Gestion des Fréquences

Ce département sera chargé d'affecter et de gérer les fréquences nationales.

8.5.5 Département Audiovisuel

Ce département sera chargé d'attribuer les fréquences radiodiffusions sonore et télévision et contrôle la bonne réception des signaux radiodiffusion et de télévision.

8.5.6 Département Gestion du service public et de la concurrence

Ce département sera chargé de veiller au respect de l'application des textes régissant le service public. Il veille également à ce que le jeu de la concurrence sur le marché des télécommunications ne soit pas faussé ou restreint de manière illicite. Il dénonce et régule des abus de positions dominantes et des pratiques entravant le libre exercice de la concurrence dont il pourrait avoir connaissance dans le secteur des télécommunications.

8.6 PROFIL DES MANAGERS

Au regard des dispositions prévues ci-haut, les principaux managers sont les suivants :

- Le Président du Conseil d'Administration
- Les membres du Conseil d'Administration
- Les coordonnateurs des départements scientifiques
- Le Secrétaire Général

Il sied d'esquisser leur profil référentiel afin de donner les meilleures chances de fonctionnement à l'organisme en création, l'Autorité Congolaise des Télécommunications.

Pour aspirer aux 4 fonctions de management au sein de l'Autorité Congolaise des Télécommunications tel que cité ci-haut, il faudra répondre au profil général spécifique ci-dessous esquissé.

8.6.1 Profil général

- 1 Etre détenteur d'un diplôme de niveau Licence ou Ingénieur dans les domaines ci-après

Licence
 - Economie du développement ou Economie des territoires
 - Droit
 - Relations Internationales
Ingénieur
 - Télécommunications
 - Technologie de l'information et de la communication
 - Electronique
 - Informatique
 - Polytechnique
- 2 Justifier d'une solide expérience professionnelle de 10 ans et plus dans un domaine technologique ou 5 ans et plus dans le domaine des télécommunications
- 3 Justifier d'une grande ouverture aux connaissances multidisciplinaires, sanctionnée soit par l'expérience, soit les différentes formations professionnelles et stages effectués durant son cursus
- 4 Maîtrise de la langue française et anglaise
- 5 Facilité d'utilisation et maîtrise de la Bureautique et de la micro-informatique ainsi que de son environnement communicationnel
- 6 Etre une personnalité d'une grande probité et rectitude morale
- 7 Faire montre d'un esprit d'initiative

8.6.2 Profil particulier

- 1 Président du Conseil d'Administration
 - Intellectuel de renommée nationale et internationale
 - Expert dans le domaine des télécommunications
 - Diplôme de base Ingénieur
 - La casquette d'enseignant-chercheur dans l'enseignement supérieur serait un plus

- 2 Membre du Conseil d'Administration
 - Expert dans le domaine des télécommunications
 - Grande expérience dans l'Administration

- 3 Président Délégué Général
 - Intellectuel de renommée nationale et internationale
 - Expert dans le domaine des télécommunications
 - Diplôme de base Ingénieur
 - La casquette d'enseignant-chercheur dans l'enseignement supérieur serait un plus

- 4 Directeur Général Adjoint
 - Expert dans le domaine des télécommunications
 - Diplôme de base Ingénieur

- 5 Coordonnateur du département scientifique

Toute la technicité de l'Autorité congolaise des Télécommunications repose sur les départements scientifiques, le choix des coordonnateurs doit revêtir un caractère rigoureux.

Ces derniers doivent justifier certes d'une bonne formation académique mais surtout leurs cursus doivent les avoir gardé dans un environnement scientifique (recherche, bureau d'études, colloques, séminaires etc.).

En un mot, ils doivent être compétents et maintenir leur compétence par une formation permanente.

Une fois par an, des tests de niveau doivent être effectués, et le maintien dans la fonction ou la promotion doivent être conditionnés par la réussite à ces tests.

Enfin, ces membres qui sont appelés à coordonner les différents conseils et groupes de travail, doivent être des véritables animateurs de tous les talents mis à leur disposition pour réussir la mission assignée à l'Autorité congolaise des Télécommunications

6 Secrétaire Général

- Diplôme de base Ingénieur
- Grande expérience des organismes internationaux

L'ACT aura des pouvoirs d'arbitrage et de sanction étendus. D'une part, le président de l'ACT pourra notamment saisir directement la justice des abus de position dominante ou des pratiques entravant le libre exercice de la concurrence dont il peut avoir connaissance dans le secteur des télécommunications. D'autre part, l'ACT disposera en propre de pouvoirs de sanctions à caractère administratif (et non juridictionnel), qui s'exercent dans des conditions énumérées de façon précise :

1° Sanctions visant l'autorisation détenue par un exploitant de réseau ou un fournisseur de services, selon la gravité du manquement :

- suspension totale ou partielle de l'autorisation pour un mois au plus;
- réduction de la durée de l'autorisation dans la limite d'une année;
- retrait de l'autorisation.

2° Sanctions pécuniaires lorsque le manquement n'est pas constitutif d'une infraction pénale; « le montant sera proportionné à la gravité du manquement et aux avantages qui en sont tirés, sans pouvoir excéder un certain pourcentage du chiffre d'affaires hors taxe du dernier exercice clos, taux qui sera porté à un pourcentage supérieur en cas de nouvelle violation de la même obligation. »

8.7 LES DEPARTEMENTS OU COMMISSIONS SCIENTIFIQUES

8.7.1 Commission Scientifique des Radiocommunications (CSR)

Cette commission sera chargée d'examiner les procédures d'autorisation et les conditions techniques d'exploitation des réseaux indépendants radioélectriques et des services radioélectriques fournis au public et de statuer sur les projets de spécifications et de prescriptions techniques.

8.7.2 Commission Scientifique des Réseaux et Services de Télécommunications (CSRST)

Cette commission aura des missions comparables à la CCR mais en matière de service-supports. Ses compétences de cette commission iront jusqu'aux réseaux filaires et aux services proposés par ces réseaux.

8.7.3 Commission Scientifique de l'Audiovisuel (CSAV)

Cette commission sera chargée d'attribuer les fréquences de radiodiffusion sonore ou de télévision.

8.7.4 Commission Scientifique de Gestion de Concurrence (CSGC)

Cette commission veillera à ce que le jeu de la concurrence sur les marchés des télécommunications ne soit pas faussé ou restreint de manière illicite. L'ACT aura le pouvoir de saisir la justice des abus de position dominante et des pratiques entravant le libre exercice de la concurrence dont il pourrait avoir connaissance dans le secteur des télécommunications. Cette saisine peut être introduite dans le cadre d'une procédure d'urgence, permettant à la justice de se prononcer dans un délai relativement court.

8.8 NOUVEAU REGIME JURIDIQUE DES RESEAUX DE TELECOMMUNICATIONS EN RDC

8.8.1 Typologie des réseaux

8.8.1.1 Recommandations

Suite à un flou régnant en REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO dans les définitions en matière des télécommunications, l'expert propose les définitions suivantes :

8.8.1.1.1 R9 – De l'harmonisation des définitions sur les réseaux de télécommunications

R9.1 Définition claire d'un réseau de télécommunications

« On entendra désormais par réseau de télécommunications toute installation ou tout ensemble d'installations assurant soit la transmission, soit la transmission et l'acheminement de signaux de télécommunications aussi que l'échange des informations de commande et de gestion qui y est associé, entre les points de terminaison de ce réseau »

En effet, un réseau de télécommunications est exclusivement constitué par les infrastructures permettant la transmission et l'acheminement, ou la simple transmission des signaux. Cette définition a une portée suffisamment générale pour intégrer, sans avoir à être modifiée, les évolutions techniques à venir.

Cependant on peut opérer plusieurs classifications des réseaux selon leur nature juridique (réseaux ouverts au public, réseaux indépendants, réseaux internes), le support de liaison utilisé (réseaux filaires - principalement les réseaux câblés - réseaux radioélectriques utilisant les faisceaux hertziens ou les satellites), le degré de développement de réseaux (simples infrastructures ou infrastructures accompagnées de divers services).

R9.2 Définition claire du Réseau public

« On entendra désormais par réseau public l'ensemble des réseaux de télécommunications établis ou utilisés par l'exploitant public pour les besoins du public ». Cette définition permet d'englober tous les réseaux utilisés pour la fourniture de services publics de télécommunications comme, par exemple, le réseau téléphonique analogique, le télex, le réseau satellitaire, la radiotéléphonie ou encore

le Réseau Numérique à Intégration de Services (RNIS lorsque la République Démocratique du Congo s'en doterait)

R9.3 Définition claire du Réseau ouvert au public

« On entendra désormais par réseau ouvert au public tout réseau de télécommunications établi ou utilisé pour la fourniture au public de services de télécommunications. »

R9.4 Définition claire du Réseau indépendants

« On entendra désormais par réseau indépendant un réseau de télécommunications réservé à un usage privé ou partage ». Un réseau indépendant est d'usage privé lorsqu'il est réservé à l'usage de la personne physique ou morales constituées en un ou plusieurs groupes fermés d'utilisateurs (GFU), en vue d'échanger des communications internes au sein d'un même groupe.

Il s'agit en fait d'installations qui ne sont pas, en principe, destinées au public, mais réservées à l'usage d'une personne ou d'un groupe fermé d'utilisateurs (GFU).

Pour l'ACT, un GFU doit être entendu comme un groupe qui repose sur une communauté d'intérêt suffisamment stable pour être identifié et préexistante à la fourniture du service de télécommunication. Elle considère que cette définition doit être appréciée de façon pragmatique, de manière à ne pas vider de son contenu la notion de «fourniture au public ».

Outre cette distinction liée au type d'usage prévu, la loi prévoira également le cas d'un réseau indépendant "interne",

R9.5 Définition claire du Réseau indépendant interne

« On entendra désormais un Réseau indépendant interne est un réseau défini comme étant un réseau indépendant entièrement établi sur une même propriété, sans emprunter ni le domaine public - y compris hertzien - ni une propriété tierce. »

Le réseau interne est une catégorie particulière de réseau indépendant réservé aux échanges de communications internes d'une entreprise. IL se différencie néanmoins du réseau indépendant par le fait qu'il est entièrement établi sur une même propriété, au sens juridique de terme.

Sont considérés comme des réseaux indépendants :

- Les réseaux internes d'entreprise ;
- Les liaisons de proximité et les installations radioélectriques de faible puissance ;
- Les réseaux radioélectriques à ressources partagées (3RP) ;
- Les réseaux satellites en étoile (VSAT).

R9.6 Définition claire du Réseau radioélectriques

« Un réseau sera qualifié désormais de radioélectrique lorsqu'il utilise des fréquences hertziennes pour la propagation des ondes en espace libre ». Au nombre des réseaux radioélectriques, figurent notamment les réseaux utilisant les capacités de satellites.

8.8.2 Droit à l'interconnexion aux ouverts au public

8.8.2.1 Recommandations

Pour que la concurrence soit effective, elle doit impérativement passer par un accès au réseau public de l'OCPT mais aussi à tout réseau ouvert au public. La loi doit instaurer donc au profit de tout exploitant de réseau ouvert au public et au fournisseur de service téléphonique au public un droit d'interconnexion avec les réseaux ouverts au public.

8.8.2.1.1 R10 – De l'harmonisation des définitions sur l'interconnexion des réseaux

R10.1 Définition claire de notion d'interconnexion

« On entendra désormais par interconnexion les prestations réciproques offerts par deux exploitants de réseaux ouverts au public qui permettent à l'ensemble des utilisateurs de communiquer librement entre eux, quel que soient les réseaux auxquels ils sont raccordés ou les services qu'ils utilisent. »

« On pourra entendre également par interconnexion les prestations d'accès au réseau offertes dans le même objet par un exploitant de réseau ouvert au public à un prestataire de service téléphonique au public »

L'expert précise que la première partie de la définition renvoie à une conception classique de l'interconnexion. Ce type d'interconnexion vise le branchement de deux réseaux entre eux afin de mettre en liaison leurs abonnés. La seconde partie de

définition constitue une extension, abusive d'un strict point de vue conceptuel, il n'y a donc pas de mise en liaison physique de deux réseaux par abus de langage, le prestataire de services est ainsi assimilé à l'opérateur de réseau.

R10.2 Le droit à l'interconnexion

La loi devra obliger les exploitants de réseaux ouverts au public de faire droit « dans des conditions objectives, transparentes et non discriminatoires, aux demandes d'interconnexion des titulaires d'une autorisation délivrée

La demande d'interconnexion ne pourra être refusée si elle est raisonnable au regard, « d'une part, des besoins du demandeur, d'autre part, des capacités de l'exploitant à la satisfaire. Le refus d'interconnexion devra être motivé ».

R10.3 La signature d'une convention d'interconnexion

L'interconnexion fera désormais l'objet « d'une convention de droit privé entre les deux parties concernées ». Cette convention déterminera, « les conditions techniques et financières de l'interconnexion ». Elle sera communiquée à l'ACT.

La loi devra prévoir également que « lorsque cela est indispensable pour garantir l'égalité des conditions de concurrence ou l'interopérabilité des services, l'ACT pourra, demander la modification des conventions déjà conclues ».

La détermination des conditions générales de l'interconnexion, notamment celles liées aux exigences essentielles, et la méthode des coûts réels afin de fixer les tarifs sera fixées par la loi. Ce texte devra prévoir les principes s'appliquant aux opérateurs exerçant une « influence significative ».

8.8.2.1.2 R11 – Des conditions générales d'interconnexion applicables aux opérateurs influents

Les opérateurs dits influents auront l'obligation de publier, dans les conditions déterminées par leur cahier des charges, un catalogue décrivant une offre technique et tarifaire d'interconnexion qui sera approuvée préalablement par L'ACT.

Pour réussir au mieux l'interconnexion en RDC, l'expert recommande ce contenu minimum des accords d'interconnexion qui pourra éventuellement être enrichi par les deux parties

R11.1 Contenu minimum des accords d'interconnexion

- 1 *Au titre des principes généraux :*
 - les relations commerciales et financières et notamment les procédures de facturation et de recouvrement ainsi que les conditions de paiement;
 - les transferts d'information indispensable entre les deux opérateurs et la périodicité ou les préavis correspondants ;
 - procédures à appliquer en cas de proposition d'évolution de l'offre d'interconnexion par l'une des parties;
 - les définitions et limites en matière de responsabilité et d'indemnisation entre opérateurs ;
 - les éventuels droits de propriété intellectuelle ;
 - la durée et les conditions de renégociation de la convention.
2. *Au titre de la description des services d'interconnexion fournis et des rémunérations correspondantes :*
 - les conditions d'accès aux services de base : trafic commuté et, pour les opérateurs de réseaux ouvert au public, liaisons louées;
 - les conditions d'accès aux services complémentaires ;
 - les prestations de facturations pour compte de tiers;
 - les conditions de partage des installations liées au raccordement physiques des réseaux.
3. *Au titre des caractéristiques techniques des services d'interconnexions :*
 - les mesures mises en œuvre pour réaliser un accès égal des utilisateurs aux différents réseaux et services, l'équivalence des formats et la portabilité des numéros;
 - les mesures visant à assurer le respect des exigences essentielles;
 - la description complète de l'interface d'interconnexion;
 - les informations de taxation fournies à l'interface d'interconnexion ;
 - la qualité des prestations fournies : disponibilité, sécurisation, efficacité, synchronisation ;
 - les modalités d'acheminement du trafic.
- 4 *Au titre des modalités de mise en œuvre de l'interconnexion:*
 - les conditions de mise en service des prestations : modalités de prévisions de trafic et d'implantation des interfaces d'interconnexion, procédure d'identification des extrémités de liaisons louées, délais de mise à disposition;
 - les modalités de dimensionnement réciproque des équipements d'interface et des organes communs dans chaque réseau afin de maintenir la qualité de

service prévue par la convention d'interconnexion et le respect des exigences essentielles;

- les modalités d'essais de fonctionnement des interfaces et d'interopérabilité des services;

- les procédures d'intervention et de relève de dérangement.

8.8.2.1.3 R12 – De l'autorisation d'établissement et d'exploitation des réseaux ouverts au public

Tout opérateur pourra établir et exploiter un réseau ouvert au public moyennant une autorisation préalable du ministre chargé des télécommunications et le respect d'un cahier des charges.

R12.1 Les conditions d'autorisation

L'autorisation ne pourra être refusée que dans la mesure requise par la sauvegarde de l'ordre public ou les besoins de la défense ou de la sécurité publique, par les contraintes techniques inhérentes à la disponibilité des fréquences, ou lorsque le demandeur n'a pas la capacité technique ou financière de faire face durablement aux obligations résultant des conditions d'exercice de son activité.

Les autorisations qui seront délivrées seront liées à la personne de leur titulaire et ne pourront être cédées à un tiers. Elles seront publiées au journal officiel accompagnées, le cas échéant des cahiers des charges qui leur seront annexés.

A ce titre l'expert recommande les prescriptions suivantes qui devront figurer dans le cahier des charges

R12.2 Prescriptions qui devront figurer dans le cahier des charges

- 1 - la nature, les caractéristiques, la zone de couverture et le calendrier de déploiement du réseau;
- 2 - les conditions de permanence, de qualité et de disponibilité du réseau ainsi que les modes d'accès, notamment au moyen de cabines établies sur la voie publique;
- 3 - les conditions de confidentialité et de neutralité au regard des messages transmis et des informations liées aux communications ;
- 4 - les normes et spécifications du réseau et des services
- 5 - les prescriptions exigées par la protection de l'environnement et par les objectifs d'aménagement du territoire et d'urbanisme (conditions d'occupation du domaine public, modalités de partage des infrastructures) ;
- 6 - les prescriptions exigées par la défense et la sécurité publiques,

- 7 - la contribution de l'exploitant à la recherche et à la formation en matière de télécommunication ;
- 8 - l'utilisation des fréquences allouées et les redevances dues à ce titre ainsi que pour les frais de leur gestion et de leur contrôle ;
- 9 - l'allocation de numéros et de blocs de numéros, les redevances dues pour les frais de la gestion du plan de numérotation et de son contrôle
- 10 - les obligations du titulaire au titre du service universel et au titre des services obligatoires.
- 11 - les droits et obligations de l'exploitant en matière d'interconnexion ;
- 12 - les conditions nécessaires pour assurer une concurrence loyale ;
- 13 - les conditions nécessaires pour assurer l'équivalence de traitement des opérateurs internationaux.
- 14 - les conditions nécessaires pour assurer l'interopérabilité des services ;
- 15 - les obligations qui s'imposent à l'exploitant pour permettre le contrôle du cahier des charges par l'ACT ;
- 16 - les taxes dues pour la délivrance, la gestion et le contrôle de l'autorisation, dans les conditions prévues par les lois de finances ;
- 17 - l'égalité de traitement et l'information des utilisateurs, notamment sur les conditions contractuelles de fourniture, du service, comportant en particulier les compensations prévus pour le consommateur en cas de manquement aux exigences de qualité précisées au 2.

R12.3 Les réseaux ouverts au public ne fournissant pas de service téléphonique au public

Ce type d'autorisation concernera l'établissement et l'exploitation d'un réseau de télécommunications ouvert au public en vue de fournir des services de télécommunications autres que le service téléphonique au public. Il permettra donc de fournir des services de télécommunications tels que :

- l'offre de capacité ;
- les services de transmission de données ;
- les services à valeur ajoutée ;
- les services vocaux réservés à des groupes fermés d'utilisateurs

R12.4 Les réseaux ouverts au public fournissant un service téléphonique au public

Ce type d'autorisation concernera l'établissement et l'exploitation

- d'un réseau de télécommunications ouvert au public en vue de fournir des services de télécommunications dont le service téléphonique au public

- des cabines téléphoniques sur la voie publique

R12.5 Les Sanctions

Le fait d'établir ou de faire établir un réseau ouvert au public sans autorisation ou de le maintenir en violation d'une décision de suspension ou de retrait de celle-ci sera considéré comme un délit et sera punissable par la loi.

R12.6 Les réseaux établis librement

La loi doit prévoir un régime de libre établissement, sans formalité préalable pour certains réseaux.

- Réseaux internes : ils pourront être librement connectés aux réseaux ouverts au public à condition de ne pas permettre l'échange de communications entre des personnes autres que celles auxquelles l'usage du réseau indépendant est réservé.
- Cabines téléphoniques en dehors de la voie publique : en dehors de la voie publique, l'installation des cabines publiques sera libre mais la fourniture du service téléphonique à partir de ces installations sera soumise à une autorisation du ministre chargé des télécommunications
- Réseaux indépendants de proximité : liaisons filaires de proximité d'une longueur inférieure à un seuil qui sera fixé ; ils pourront être librement connectés aux réseaux ouverts au public
- Installation radioélectrique de faible puissance : appareil de faible puissance et de faible portée
- Installation radioélectrique sans fréquences assignées : poste émetteur-récepteur fonctionnant sur les canaux banalisés et appareil de radioamateurs.

R12.7 Les Sanctions

Le fait d'établir ou de faire établir un réseau indépendant sans autorisation ou de le maintenir en violation d'une décision de suspension ou de retrait de celle-ci sera considéré comme un délit et sera punissable par la loi.

8.9 NOUVEAU REGIME JURIDIQUE DES SERVICES DE TELECOMMUNICATIONS EN RDC

A l'inverse des réseaux, les services de télécommunications consistent en des prestations qui ne sont pas réduites aux installations permettant la transmission ou l'acheminement des signaux de télécommunications. En même temps qu'elle va libéraliser la fourniture des services, la loi sur la réglementation des télécommunications visera à consolider et garantir le service public et service universel dans un secteur des télécommunications ouvert à la concurrence.

8.9.1 Typologie des services

8.9.1.1 Recommandations

Pour les mêmes raisons évoquées pour les réseaux, l'expert propose les définitions suivantes :

8.9.1.1.1 R13 – De l'harmonisation des définitions sur les services de télécommunications

R13.1 Définition claire d'un service de télécommunications

« On entendra désormais par services de télécommunications toutes prestations incluant la transmission ou l'acheminement de signaux ou une combinaison de ces fonctions par des procédés de télécommunication ». Ne sont pas visés les services de communication audiovisuelle. Ici le transfert est entendu comme prestation conjointe de transport et de commutation. Pour être qualifié d'opérateur de service téléphonique au public, une simple prestation de commutation n'est donc pas suffisante. Ainsi, des activités de revendeur de type société de commercialisation de services (SCS) ou de réacheminement des appels uniquement sur un réseau public commuté vers différents opérateurs autorisés à fournir un service téléphonique (activité de « procédure de rappel » ou de « routage optima » commercialisées généralement avec la terminologie anglo-saxonne de call back et least cost routing) ne nécessiteront pas d'autorisation et pourront donc être prestées librement.

R13.2 Définition claire d'un service téléphonique au public

« On entendra désormais par service téléphonique au public l'exploitation commerciale pour le public du transfert direct de la voix en temps réel au départ et à

destination de réseaux ouvert au public commutés, entre utilisateurs fixes ou mobiles ».

Il s'agit du service téléphonique à destination de toute personne souhaitant être reliée à un réseau commuté, que ce soit à partir d'un terminal fixe ou mobile.

Les services fournis au public sont classés en deux catégories principales :

- le service téléphonique;
- les autres services tels que les services de transmission de données ou les services à valeur ajoutée.

R13.3 Définition claire d'un service public des télécommunications

Le service public est une notion essentielle en matière de télécommunications qui a permis le développement du téléphone dans certains pays. Cette notion doit être prise dans la nouvelle réglementation, à travers trois éléments-clés :

- le service universel;
- les services obligatoires;
- les missions d'intérêt général.

Le service universel du téléphone

« On entendra désormais par service universel service permettant d'organiser un droit au téléphone pour tous à un prix abordable ». Ce service téléphonique doit être fourni sur l'ensemble du territoire en République Démocratique du Congo, dans le respect des trois principes fondamentaux du service public, **d'égalité, de continuité et d'adaptabilité.**

La loi doit en établir les mécanismes de financement nécessaires pour assurer le maintien du caractère abordable des tarifs du service universel. Les modalités d'application de ces mécanismes de financement doivent aussi être précisées.

Cette loi doit incorporer dans le service universel les prestations suivantes :

- l'acheminement des communications téléphoniques en provenance ou à destination des points d'abonnement;
- l'acheminement gratuit des appels d'urgence;
- la fourniture d'un service de renseignements;
- la fourniture d'un annuaire d'abonnées sous formes imprimée et électronique;
- la desserte du territoire national en cabines téléphoniques installées sur le domaine public.

Le service universel sera un véritable droit au téléphone associé, à travers d'autres conditions, à un système économique particulier : un prix orienté vers les coûts imputables et organisé sous forme de péréquation tarifaire.

Les services obligatoires

Les services obligatoires devront comprendre une offre, sur l'ensemble du territoire d'accès au réseau national, de liaisons louées et de service télex.

Le service télex

On entendra par service télex l'exploitation commerciale du transfert direct, en temps réel, par échange de signaux de nature télégraphique, de message dactylographié entre des utilisateurs raccordés aux points de terminaison d'un réseau de télécommunications.

Compte tenu de l'évolution des technologies et de l'enrichissement qu'elle peut entraîner du contenu du service universel et des services obligatoires, la loi doit prévoir une clause de rendez-vous qui permet, au moins une fois tous les quatre ans, à compter de la date de la promulgation de la première loi, de réviser le contenu du service public.

Les missions d'intérêt général

Les missions d'intérêt général du secteur des télécommunications comprendront : la défense et la sécurité publique, la recherche publique et le développement, l'enseignement supérieur.

8.9.2 Fourniture du Service Universel

8.9.2.1 Recommandations

Pour les mêmes raisons évoquées pour les réseaux, l'expert propose les définitions suivantes :

8.9.2.1.1 R14 – De l'autorisation de fourniture du service universel

Pourra être chargé de fournir le service universel tout opérateur en acceptant la fourniture sur l'ensemble du territoire national et capable de l'assurer. Cette mission sera d'office confiée à **Congo télécom**

Cependant, d'autres opérateurs pourront obtenir une autorisation à condition :

- d'être capable d'assurer la fourniture du service universel sur l'ensemble du territoire de la République Démocratique du Congo.

- de respecter un cahier des charges élaboré selon les principes d'égalité, de continuité et d'adaptabilité du service public.

8.9.2.1.2 R15 – De la fourniture des services obligatoires

Le cahier des charges d'un opérateur chargé du service universel déterminera ceux des services obligatoires qu'il est tenu d'assurer et les conditions de leur fourniture.

Ainsi, un opérateur autorisé à fournir le service universel pourra avoir l'obligation de fournir certains des services obligatoires moyennant le respect de prescriptions déterminées par son cahier des charges.

8.9.2.1.3 R16 – De l'Assurance des missions d'intérêt général

Il reviendra à l'Etat d'assurer ses missions propres d'intérêt général dans le secteur des télécommunications (recherche publique et développement).

Toutefois, il pourra en confier certaines à des opérateurs autorisés, moyennant une juste rémunération et le respect de prescriptions déterminées par leur cahier des charges.

8.9.3 Fourniture du service téléphonique au public

8.9.3.1 Recommandations

La loi ne réservera plus à l'OCPT (Congo télécom) l'exclusivité de fourniture du service téléphonique au public. Tout opérateur peut en assurer la fourniture moyennant une autorisation préalable du ministre chargé des télécommunications soumise à un cahier des charges.

8.9.3.1.1 R17 – De l'autorisation de fourniture du service universel

R17.1 Conditions d'autorisation

Comme pour l'établissement d'un réseau, les refus d'autorisation sont limités (ordre public, incapacité, sanctions) motivés et notifiés aux intéressés. En revanche, la loi ne limite pas la durée de l'autorisation, contrairement aux réseaux ouverts au public.

La liste des prescriptions contenues dans le cahier des charges sera la même que celle prévue pour les cahiers des charges des réseaux ouverts au public à l'exception des clauses (5) et (9) - propres aux infrastructures - concernant respectivement :

- la protection de l'environnement et les objectifs d'aménagement du territoire et d'urbanisme;

- les fréquences, les redevances dues à ce titre et les frais de leur gestion et contrôle. A ces prescriptions, s'ajoutera l'obligation d'acheminer gratuitement les appels d'urgence.

Les autorisations délivrées seront liées à la personne de leur titulaire et ne pourront être cédées à un tiers. Elles seront publiées au Journal officiel accompagnées, le cas échéant, des cahiers des charges qui leur seront annexés.

Les infrastructures de télécommunications dite "alternatives" pourront être utilisées pour la fourniture au public de services de télécommunications de toute nature.

La demande d'autorisation sera déposée ou adressée à l'Autorité Congolaise des Télécommunications qui l'instruit, pour le compte du ministre. L'instruction donnera lieu à une délibération de l'ACT transmise au ministre.

R17.2 Procédure d'autorisation de fourniture avec établissement d'un réseau ouvert au public

Lorsque la fourniture du service suppose l'établissement d'un réseau ouvert au public, pour fournir le service, une autorisation unique sera délivrée pour la double activité. Il conviendra alors que l'autorisation d'établissement et d'exploitation d'un réseau ouvert au public soit demandée en vue de fournir le service de télécommunications qu'il supporte.

R17.3 Procédure d'autorisation de fourniture sans établissement et exploitation, d'un réseau ouvert au public

Une procédure particulière s'appliquera aux opérateurs qui, pour fournir au public leurs services de téléphonie, recourent à des liaisons louées à d'autres opérateurs de réseaux autorisés ou à un réseau câblé.

Les demandes d'autorisation doivent être adressées à l'ACT. Elle devra contenir un certain nombre d'informations concernant notamment :

- le demandeur de licence (structure juridique, capital, partenariat...);
- la description du projet faisant l'objet de la demande (services fournis, couverture géographique, calendrier de mise en service, définition du marché et positionnement de l'offre ...);
- la capacité à réaliser le projet (savoir-faire technique) ;
- le plan d'affaires (investissement et retour sur investissement prévus, comptes d'exploitation, et bilans prévisionnels des premières années d'exploitation, plan de financement associé).

8.9.3.1.2 R18 – Des sanctions

Le fait de fournir ou de faire fournir au public le service téléphonique sans autorisation ou en violation d'une décision de suspension ou de retrait de celle-ci sera considéré comme un délit et sera punissable par la loi.

8.9.4 Fourniture des autres services de télécommunications

8.9.4.1 Recommandations

8.9.4.1.1 R19 – Des services utilisant un réseau filaire

Sous réserve de respecter les exigences essentielles de la défense et à la sécurité publique, tout opérateur pourra librement fournir au public des services de télécommunications autre que le service téléphonique. Il s'agira essentiellement des services de transmission de données et des services à valeur ajoutée. Ces services ne seront soumis à une procédure que dans l'hypothèse où ils utiliseront soit des fréquences soit un réseau câble

8.9.4.1.2 R20 – Des services utilisant un réseau radioélectrique

La fourniture au public des services de télécommunications utilisant des fréquences hertziennes sera soumise à autorisation préalable du ministre chargé des télécommunications dans les conditions suivantes lorsque la fourniture des services suppose l'établissement d'un nouveau réseau ou la modification d'un réseau déjà autorisé, les dispositions prévues pour les réseaux ouverts au public s'imposeront (cahier des charges, règles d'individualisation comptable et de filialisation des activités ...)

8.9.4.1.3 R21 – Des services utilisant un réseau câblé

La fourniture au public des services de télécommunications utilisant un réseau câblé sera soumise, après information de la commune ou de groupement de communes ayant établi les réseaux ou autorisé leur établissement, à déclaration préalable auprès de l'Autorité Congolaise des Télécommunications. Cette déclaration aura pour seul objet de permettre à l'ACT de vérifier la nature du service fourni et des installations utilisées. Lorsque le service

proposé est le service téléphonique au public, sa fourniture sera soumise à autorisation du ministre chargé des télécommunications, laquelle doit être délivrée après consultation de la commune ou du groupement de communes ayant établi le réseau ou autorisé son établissement. Lorsque l'objet du service proposé sera directement associé à la fourniture de services de radiodiffusion sonore et de télévision distribués sur le réseau

8.10 LES EQUIPEMENTS TERMINAUX DES TELECOMMUNICATIONS EN RDC

Cette réglementation prévoit que la liberté de fourniture des équipements terminaux soit encadrée par un minimum de règles consistant, non plus en un agrément ministériel, mais en l'obtention d'une simple attestation de conformité aux exigences essentielles.

8.10.1 Les équipements terminaux

8.10.1.1 Recommandations

8.10.1.1.1 R21 – Des équipements connectables

On entendra désormais par équipement terminal tout équipement destiné à être connecté directement ou indirectement à un point de terminaison d'un réseau en vue de la transmission, du traitement ou de la réception d'informations.

La destination de l'équipement est indiquée par le fabricant ou le fournisseur. On considère qu'un terminal est connecté indirectement à un réseau lorsque, par l'intermédiaire d'un autre réseau ou d'un autre terminal, il fonctionne avec le réseau.

Ne seront toutefois pas considérés comme des équipements terminaux au sens de la présente réglementation :

Les équipements permettant d'accéder à des services de communication audiovisuelle diffusés par voie hertzienne ou distribués par câble (postes de télévision, décodeurs,) sauf dans le cas ils permettent d'accéder également à des services de télécommunications.

8.10.1.1.2 R22 – Des installations ou équipements terminaux radioélectriques

Les installations radioélectriques seront également visées par la réglementation des télécommunications. Désormais une installation ou un équipement terminal est qualifié de

radioélectrique lorsqu'il utilise des fréquences hertziennes pour la propagation des ondes en espace libre.

Et, par installation radioélectrique, il faudra entendre tout équipement de télécommunications utilisant des fréquences hertziennes comme canal de transmission. Cette définition ne comprend pas les composants ni les sous-ensembles non capables de fonctionnement autonome et dont les caractéristique dépendent de leur mise en œuvre dans une installation radioélectrique elle-même soumise à l'évaluation de conforme

8.10.2 Fourniture des équipements

Le régime juridique des équipements terminaux maintiendra le principe de la liberté de fourniture de tels équipements.

8.10.2.1 Recommandations

8.10.2.1.1 R22 – De l'évaluation de conformité des équipements destinés à être connectés à un réseau ouvert au public

Les équipements destinés à être connectés à un réseau ouvert au public ainsi que les installations radioélectriques devront faire l'objet d'une évaluation de leur conformité aux exigences essentielles.

R22.1 Respect des exigences essentielles

On entendra par exigences essentielles, les exigences nécessaires pour garantir, dans l'intérêt général :

- la sécurité des usagers et du personnel des exploitants de réseaux de télécommunication;
- la protection des réseaux et notamment des échanges d'informations de commande et de gestion qui y sont associés;
- le cas échéant, la bonne utilisation du spectre radioélectrique ainsi que, dans les cas justifiés, l'interopérabilité des services et des équipements terminaux;
- la protection des données, la protection de l'environnement et la prise en compte des contraintes d'urbanisme et d'aménagement du territoire.

La compatibilité électromagnétique et, le cas échéant, l'utilisation efficace de la ressource orbitale sont au nombre des facteurs qui sont à prendre en considération

pour apprécier si l'exigence de bonne utilisation du spectre radioélectrique est satisfaite.

La conformité d'un équipement terminal de télécommunication aux exigences essentielles sera évaluée :

- au regard des normes nationales transposant les normes harmonisées pertinentes ou, à défaut, des normes nationales, pour les exigences relatives à la sécurité des usagers et du personnel des exploitants des réseaux de télécommunications;
- au regard de la réglementation technique nationale.

REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO
PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE

**Avant-Projet du Décret portant séparation de la Poste des Télécommunications et
créant CONGO TELECOM ET DE LA POSTE CONGOLAISE**

Le Président de la République Démocratique du Congo,

Vu tel que modifié et complété à ce jour, le Décret-loi n°003 du 27 mai 1997, relatif à l'organisation et à l'exercice du pouvoir en République Démocratique du Congo, spécialement en ses articles 3, 8, 10 et 13 ;

Vu, telle que modifiée ce jour, la loi n°78-002 du 6 janvier 1978 portant dispositions générales applicables aux entreprises publiques ;

Vu l'Ordonnance-Loi n°68-475 du 13 décembre 1968 en tant qu'elle se rapporte aux statuts de l'Office National des Postes et Télécommunications ;

Considérant la situation actuelle de l'OCPT caractérisé par une inadéquation des statuts des opérateurs publics eu égard au nouvel environnement mondial des télécommunications, un réseau de télécommunications sous-équipé et en grande partie vétuste, un service postal ne répondant plus aux normes universelles et ayant perdu la confiance des usagers, une gestion constamment inefficace ;

Considérant en outre que l'OCPT connaît un manque de ressources financières internes et des difficultés d'accès à des sources de financement externes pour assurer le développement et soutenir son programme d'investissement ;

Attendu qu'aujourd'hui, il est reconnu de tous que la réussite d'un processus de croissance économique est en grande partie conditionnée par l'existence de moyens de télécommunications modernes et fiables, étendus à tout le territoire et capable d'offrir les services de haute qualité indispensable à toute activité économique efficace ;

Attendu que pour y parvenir, il échet de restructurer l'Office Congolais des Postes et Télécommunications par la séparation des secteurs « Postes » et « Télécommunications », devant déboucher à deux opérateurs publics distincts ;

Vu la nécessité ;

DECRETE :

TITRE I : DE LA SEPARATION ENTRE LES TELECOMMUNICATIONS ET LA POSTE

Article 1 : Les activités des télécommunications sont séparées des activités postales en République Démocratique du Congo.

Article 2 : Il est institué une commission spéciale chargée du suivi de la séparation des deux secteurs d'activités.
La commission doit mener à bien l'opération de séparation dans le délai fixé par le gouvernement et dans l'intérêt bien compris des deux secteurs d'activités.

Article 3 : La composition et le fonctionnement de la commission sont fixés par le Décret Présidentiel n°

PROPOSITION

Composition

1 représentant de la Présidence de la République

1 représentant du Ministère des PTT

1 représentant du Ministère de l'économie

1 représentant du Ministère du budget

1 expert en organisation des télécommunications

Directeur Général de l'OCPT

Directeur Général des Télécommunications

Directeur Général de la Poste

Conseiller juridique de l'OCPT

Fonctionnement

Les frais de fonctionnement de la Commission sont pris en charge par l'OCPT

Article 4 : Il est créé au sein de l'OCPT deux Directions Générales distinctes à savoir : La Direction Générale des Télécommunications (DGT) et la Direction Générale des Postes (DGP).

Article 5 : Chaque Direction Générale possède son propre cadre organique et jouit d'une autonomie de gestion administrative, commerciale et financière.

Article 6 : Le Directeur Général des Télécommunications et le Directeur Général des Postes sont nommés par le Président de la République

Article 7 : Le Directeur Général de l'office a pour tâche :

- D'assurer la gestion des affaires courantes de l'entreprise, conjointement avec la commission spéciale
- D'accompagner le processus de mise en place des nouvelles structures de l'OCPT
- De maîtriser les effectifs des deux Directions Générales, d'affecter les cadres de commandement après avoir préalablement appliqué la loi en ce qui concerne la mise à la retraite, de réqualifier les grades acquis et d'assurer les promotions éventuelles

Article 8 : Dans le délai d'un mois, au plus tard à compter de l'entrée en vigueur de ce Décret, l'Office devra avoir dressé conformément à l'article 5 de ses statuts, l'état de sa situation patrimoniale mis à jour

Article 9 : Jusqu'à la séparation totale des ces deux entités, tout acte officiel établi au nom de l'Office comportera conjointement le seing du Directeur Général et ceux des deux Directeurs Généraux

TITRE II : DE LA CREATION DE LA SOCIETE NATIONALE DES TELECOMMUNICATIONS ET DE LA SOCIETE NATIONALE DE LA POSTE

Article 10 : L'office Congolais des Postes et Télécommunications est dissout.

Article 11 : Il est créé, en République Démocratique du Congo deux sociétés nationales dont l'une chargée de la Poste dénommée **LA POSTE CONGOLAISE** et l'autre des Télécommunications dénommée **CONGO TELECOM**.

La Poste Congolaise et Congo Télécom héritent chacune de la partie du patrimoine, des avoirs et du personnel de IOCPPT qui leur reviendront au terme de l'opération de séparation des activités des télécommunications et des activités postales telle que prévue à l'article 1 et 2 du présent Décret.

TITRE III : DISPOSITIONS TRANSITOIRES ET FINALES

Article 12 : L'OCPT continuera de représenter le secteur des télécommunications et le secteur postal pendant la durée de l'opération de séparation

Article 13 : La séparation définitive des secteurs « Postes » et « Télécommunications » de l'OCPT sanctionnée par le dépôt du rapport de la Commission et la mise en place effective des deux nouvelles sociétés créées par l'article 11 ci-dessus doit intervenir au plus tard un an après l'entrée en vigueur du présent Décret.

Article 14 : Sont abrogées toutes dispositions antérieures contraires au présent Décret, notamment l'Ordonnance-loi n°68/475 du 13 décembre 1968 portant création de l'Office Congolais des Postes et Télécommunications.

Article 15 : Le présent Décret entre en vigueur à la de sa signature.

Fait à Kinshasa le

Laurent-Désiré KABILA

Président de la République