

INSTITUT SUPERIEUR DE COMMERCE

Centre des Recherches Interdisciplinaires
de Gestion et Développement

« CRIGED »



Revue Congolaise de Gestion et le Développement
Volume n°22, Septembre 2021

POLITIQUE DE MOBILISATION DES RECETTES PAR LA DIRECTION GENERALE DES RECETTES DU KASAI /D.G.R.KAS

INGUNGU BUKELE

Assistant de deuxième mandat de l'ISP/SUD-BANGA

0.0 Résumé

Les organisations humaines naissent à travers les initiatives individuelles et collectives dont chacune d'elles définit ses objectifs à atteindre. Pour y parvenir, les moyens doivent être proportionnels aux objectifs prédéfinis par l'organisation, dit Monsieur Machiavel dans son ouvrage intitulé « de la conquête, de l'organisation et de la conservation du pouvoir ».

Il ne suffit pas seulement de définir les objectifs de l'organisation humaine d'une part, encore faudra-t-il d'autre part, concevoir et mettre en place un ensemble des stratégies, méthodes et techniques à utiliser pour la pragmatisme ou l'atteinte de ces derniers.

0.1 Introduction générale

Il est difficile sinon impossible que l'homme puisse bâtir son édifice et le terminer sans pour autant chercher à répondre à la question du genre : « quand et comment ? ». Il devrait ainsi savoir ceux à quoi doit-il posséder pour le finissage de ses travaux. Ceci renvoie à une étude approfondie des moyens, stratégies ou politiques à mettre en place en vue d'atteindre les objectifs escomptés ; car dit-on : « Construire sans terminer c'est une façon de détruire doublement ».

La province du KASAI comme toute autre, a un programme d'action défini par les autorités politico-administratives et cela en termes d'estimation des Recettes et dépenses annuelles.

Elle dispose d'une administration publique provinciale, concrétisée par la Direction Générale de Recettes du Kasai, DGRKAS en sigle qui a une lourde mission

essentielle d'aider la province à trouver les moyens en vue de faire face aux multiples demandes ou besoins de ses citoyens.

Ladite Direction Générale de recettes devrait sans tergiversation mettre en place une administration de changement ayant et ou faisant appel à la politique-réalité pour mobiliser tant soit peu les Recettes qui lui sont reconnues par la loi.

Gardons l'esprit selon lequel, le monde change, les temps changent, les hommes changent, les thérapeutiques sur la mobilisation des recettes à la DGRKAS peuvent aussi changer. C'est dans cet angle d'idées que nous avons pensé mettre à la disposition pratique un ensemble des stratégies politico-conseils à la Direction Générale des Recettes du KASAI nonobstant la diversité des connaissances pratiques précédentes et ou succédentes.

Cette machine de mobilisation des Recettes est le fruit d'une longue expérience passée et acquise pendant 5 ans en tant qu'un ordonnateur à la DGRKAS et en qualité d'un chercheur en Sciences Commerciales et Administratives, nous ne pouvons pas garder silence.

I. GENERALITES SUR LA POLITIQUE DE MOBILISATION DES RECETTES

Rien ne sert à souligner que, le terme politique, mobilisation et Recettes sont d'éventualités et font couler d'encre et larmes aux yeux des citoyens congolais en générale et ceux de la nouvelle province du KASAI démembré en particulier ; car tout le monde consacre une grande partie du temps en vue de savoir la politique que les autorités politico-administratives provinciales mettent en œuvre pour mobiliser les recettes considérées comme les seuls moyens à utiliser pour atteindre la croissance économique et ou l'émergence.

Malheureusement, chaque citoyen aurait sa manière de voir les choses, de les connaître, de les définir et de les percevoir,... selon sa compréhension et tournure d'esprit.

C'est pour cette raison que nous avons pris un temps nécessaire consacré à cette partie dans le but de fixer aux lecteurs notre compréhension et tournure d'esprit sur « La politique de mobilisation des Recettes » pour éviter les interprétations erronées et ou inappropriées.

1.1 Concept « Politique »

En dépit de sa diversité définitionnelle, nous allons essayer d'appréhender l'expression politique d'après quelques auteurs qui vont nous inspirer.

Monsieur Jean-Marie Denquin dégage trois sens de l'expression politique.
Notamment :

- Le sens de la gestion ;
 - Le sens des stratégies ;
 - Et enfin, le sens d'univers nauséabond.
- a) Dans le sens de la gestion, l'expression politique évoque un domaine d'activités. Ainsi, l'on parle de la politique des transports, la politique du personnel, ...
 - b) Dans le sens des stratégies, l'expression politique est toujours suivie d'un nom de l'homme ou de groupe d'hommes. Ainsi l'on peut parler de la politique de TSHISEKEDI TSHILOMBO Félix, la politique de Dieudonné MPIEME, la politique de l'UDPS, la politique de Machiavel,...
 - c) Dans le sens de l'univers nauséabond, le mot politique est employé par celui qui parle pour salir ou disqualifier ce que l'on applique en politique (Jean-Marie Denquin, 1985, p.p. 31-34) ; pour exemplifier, la révocation de trois directeurs généraux de la DGRKAS, dont Monsieur Marcel Didier NGWAMASH, Directeur général, Monsieur Samuel LUBATSHI, Directeur général adjoint en charge de l'administration, Monsieur MBOWA, Directeur général adjoint en charge des questions techniques par le Gouverneur MPIEME Dieudonné : eux disent aux gens c'est la politique qui les ont fait partir. Donc, c'est de la politique. C'est-à-dire que la politique est une mauvaise pratique.

Il est à observer qu'en République Démocratique du Congo en général et dans la province du KASAI en particulier, le troisième sens de l'expression politique est le plus employé par la quasi-totalité des citoyens étant profane en sciences politiques. Cette compréhension et tournure d'esprit ont des effets d'entraînement négatifs sur la mobilisation des Recettes par la DGRKAS ; dans la mesure où le recrutement des cadres et agents serait fait de manière sociologique et en terme de représentativité en laissant tomber la notion de domaines scientifiques et celle de compétence et ainsi, le séparatisme, le tribalisme, le fanatisme faisant chemin.

C'est pourquoi Raymond ARON pense que la politique peut être utilisée dans le sens de la politique-réalité et cela veut-dire dans ce cas, la réalité sociale. L'accent est mis sur l'aspect conflictuel (lutte pour le pouvoir) et l'aspect intégrationnaliste (organisations ou institutions) (RAYMOND ARON, 1965, p.p 21-26).

Pour ne pas être ingrat, nous ne pouvons pas tourner cette page sans faire allusion à la pensée du professeur ordinaire Adrien MULUMBATI NGASHA, qui souligne que : « la politique est l'activité qui consiste d'abord à saisir l'ensemble des problèmes et besoins de la population tels qu'ils sont générés par le flux et reflux des événements qui se produisent dans l'environnement national et international et en suite à mettre en place un programme d'action pour les résoudre ou les satisfaire (A.MULUMBATI NGASHA, 2006, p.p 12-13).

De notre part, nous appréhendons l'expression politique dans le sens d'un ensemble des stratégies, voies et moyens que l'on utilise dans le but d'accomplir au bon sens la mission ou la tâche nécessaire sous la responsabilité individuelle ou collective.

1.2. Concept « Mobilisation »

Gardons dans l'esprit l'idée selon laquelle, les efforts physiques et intellectuels de l'homme demeurent un facteur très capital de travail de la mobilisation des Recettes en toutes circonstances de temps et de lieu. Mais cela ne suffit pas, car, encore faudra-t-il que ce dernier soit doté des moyens nécessaires et qu'il soit mis dans les meilleures conditions pour mieux jouer son rôle ou remplir sa tâche avec un esprit de liesse.

La mobilisation est une action de mobiliser, c'est-à-dire, rassembler toutes les énergies pour l'accomplissement de quelque chose, c'est une façon d'être motivé et prêt à agir, mettre en jeu des efforts,... (Dictionnaire du cinquantenaire, 2010, p. 652).

Nous pensons que la mobilisation est une action qui consiste à réunir, à mettre ensemble toutes les ressources (humaine, naturelle, financière, technologique,...) en vue de régir face à une question d'intérêt général.

1.3 Concept « Recette »

Le concept recette peut être appréhendé dans le sens d'un montant total des sommes reçues, gagnées, qui sont entrées en caisse en un moment donné (Dictionnaire du cinquantenaire, op.cit., p.860).

II. POLITIQUE DE MOBILISATION DES RECETTES PAR LA DIRECTION GENERALES DES RECETTES DU KASAI/ DGRKAS

Etant sa mission nécessaire et essentielle, la Direction Générale des Recettes du KASAI/ DGRKAS en sigle, serait dans l'obligance d'accomplir cette dernière (mission) qui lui a été assignée l'Etat au niveau provincial. Faute dd quoi, la nouvelle province du KASAI démembrée serait incapable de réaliser son programme d'action ou son projet budgétaire qu'elle se fixerait annuellement. Ainsi, les autorités politico-administratives provinciales en générale et en particulier les responsables qui conduisent les affaires de la Direction Générale des Recettes du KASAI devront-ils répondre à la question de savoir : « que ferons-nous pour que la DGRKAS réalise les Recettes adéquates en vue de l'émergence de la province ? ».

L'analyse consciente et magico-politico-administrative éveillera la gestion défaçade et irrationnelle pourquoi pas égoïste et mettront en place une série des stratégies mobilisationnelles des recettes provinciales d'un côté, et les canaliseront vers la satisfaction d'un besoin d'intérêt général d'autre côté.

2.1. Renforcement des capacités intellectuelles des cadres et agents de la DGRKAS

Dès l'entrée en jeu, la nouvelle province du KASAI démembrée a, à travers ses politiques recruté les personnels de la DGRKAS de manière sociologique, tribale pour ne pas parler de la représentativité territoriale et sectorielle. Cela ne lui a pas permis à recruter l'homme qu'il faut à la place qu'il faut.

Les grades des cadres et agents de la DGRKAS ont été accordés sans tenir compte des titres académiques et par conséquent, de l'incapacité et de l'inconscience des cadres et agents à mobiliser les recettes telles que la province le souhaite.

Une restructuration, réforme profonde et renforcement des capacités intellectuelles par rapport aux besoins et en fonction des tâches seraient une réponse satisfaisante à la mobilisation des recettes qui, depuis de la création de la Direction Générale des Recettes du KASAI / DGRKAS demeure douteuse et obscure.

2.2. La dépolitisation de la direction générale des recettes du KASAI/ DGRKAS

Le gouverneur et son cabinet, le Vice-gouverneur, les Ministres provinciaux et leurs cabinets doivent dans une certaine mesure accorder à l'Administration de la Direction Générale des Recettes du KASA / DGRKAS une autonomie dans la prise des certaines décisions. Le recrutement et les affectations des agents devraient se faire en observation du principe Américain : « The merite system ». C'est-à-dire que la fonction mérite.

Les cabinets ministériels et surtout celui du Ministre des Finances, Civisme et Fiscal doivent sans doute établir la nette discordance entre l'Administration de la DGRKAS et la politique du Ministérielle. Ces derniers à travers les coordonnateurs, disposeraient une main mise sur les agents de la Direction Générale des Recettes du KASAI/DGRKAS, qui, par ignorance soutenue par la pauvreté profonde occasionnée par les impaiements et par manque de conscience professionnelle signeraient les conventions de détournement au profit des individus pour obtenir les affectations dans les codes/postes générateurs des recettes. Par exemple : la Division de Culture et Arts, la Division des Hydrocarbures, la Division des Mines, la Division de l'Economie, les postes de péage et là, même le Gouverneur peut affecter un individu qui n'a ni soubassement juridique, ni l'affectation signée par le Directeur Général de la DGRKAS. Les preuves ne sont pas à chercher.

C'est ainsi que les Directeurs Généraux, les Chefs de Divisions, les Chefs de Bureaux, les Ordonnateurs, les Vérificateurs et les huissiers restent tous dans cette pratique irréfléchie et irrationnelle qui ne profite pas à l'intérêt général des citoyens Kasaiens.

2.3 La communication a la direction générale des recettes du KASAI

Dans sa compréhension, le professeur KALUNGA MAWAZO GA NGOMBE définit la communication comme étant un processus à travers lequel deux ou plusieurs personnes se transmettent des messages, s'influencent en vue d'aboutir à un comportement attendu (K.MAWAZO GA NGOMBE, 2007, p.60).

Les responsables de la Direction Générale des Recettes du KASAI doivent savoir que l'exécution d'un travail, sa qualité, tout comme sa quantité seront fonction de la qualité des communications qu'ils transmettent à ceux qui doivent en assurer l'exécution.

Pour s'assurer de l'efficacité du message et du comportement attendu, les responsables doivent se préparer en définissant clairement les points importants, notamment :

- Le sujet de la communication ;
- Le destinataire du message ;
- Le réseau ou canal de la communication ;
- Les objectifs organisationnels et individuels en termes des avantages ;
- Les objections à dédramatisées,...

L'expérience historique démontre qu'à la Direction Générale des recettes du KASAI, la communication entre les Directeurs Généraux, les chefs de Divisions, les chefs de Bureaux, les Ordonnateurs, les vérificateurs et les huissiers ne serait pas effective; car les agents et cadres se regrouperaient en fonction de leur provenance sociologique. Le Directeur Général, le Directeur Général Adjoint, les Chefs de Divisions, les Chefs de bureaux, les Ordonnateurs et huissiers chacun cherche et est prêt à couvrir les erreurs administratives/ détournement des recettes de ses frères et sœurs de la même langue, et prêt à vendre à vile prix les autres qui ne partagent pas les éléments sociologiques.

Dans cette Direction Générale des Recettes, le personnel est hibou et capable de transmettre les messages secrets à ses frères en patois.

2.4. La négociation à la direction générale des recettes du KASAI/DGRKAS

La mobilisation des Recettes par la Direction Générale des Recettes du KASAI sera fonction de la capacité qu'ont ses dirigeants à gérer de manière optimale et rationnelle leurs agents. Ils doivent ainsi chercher à établir des relations coopératives entre eux-mêmes et leur base, obtenir le meilleur de chacun par le respect des idées et des sentiments, la connaissance parfaite des objectifs à atteindre.

Nonobstant ce qui précède, la conduite des hommes est une tâche hardie étant donné qu'il y a l'instabilité de l'élément humain qui présente ses caprices, son comportement, sa culture, son éducation,... d'où il faut que les responsables aient les bonnes capacités managériales ; car la négociation est inhérente à la fonction managériale. Ils doivent répondre aux questions du genre :

- Qu'est-ce que la négociation ?
- Quand faut-il négocier ?
- Pourquoi négocier ?
- Comment négocier ?

2.5 La gestion du temps

Il est vraisemblable que tout responsable qui ne sait pas gérer son temps se trouvera toujours dépassé et même les objectifs les plus prioritaires seront oubliés. Il doit dans un premier temps chercher à identifier les éléments perturbateurs du temps et mettra en place les techniques pour éliminer ces obstacles à la bonne gestion du temps. La mauvaise gestion du temps a pour conséquence : les stress, les tâtonnements, les mauvais ordres ou décisions, les bavardages, les visites non attendues ; les appels téléphoniques, les discussions,...

Pour éliminer ces obstacles à la bonne gestion du temps, tout responsable devrait répondre aux questions du genre : que dois-je faire aujourd'hui ? Demain ? Le lendemain ? Dans une semaine ? Dans un mois ? Dans une année ?

Devant les discussions, les visites non attendues, les appels téléphoniques,... le responsable donnera les réponses du genre : vous avez raison pour éviter les discussions de trop, il se tiendra debout en tenant sa clé en main pour recevoir les visiteurs non proclamés, il devrait être bref au téléphone, il doit déléguer les tâches et doit être auto-discipliné.

2.6. La gestion des conflits a la direction générale des recettes du KASAI/DGRKAS

A travers la politisation de l'Administration de la Direction Générale des Recettes du KASAI, les conflits trouvent leur hôpital de soin dans cette institution dont chacun des cadres et agents pense avoir un mentor politique fort qui interviendra à toute situation disciplinaire.

Un agent de bureau de la deuxième classe ou de la première classe promet sans honte aux yeux les coups à un chef de Division ou chef de Bureau. Les chefs de Bureaux n'ont aucun minimum de respect administratif envers les Chefs de Divisions.

Nous soulignons que, la Direction Générale des Recettes du KASAI ne saurait garantir la mobilisation des Recettes que si et seulement si, elle mettait en place les mécanismes lui permettant à réussir, à créer au sein d'elle un climat d'attente et de collaboration entre les agents et cadres, entre les cadres, entre les agents. Dans la mesure où le rendement et la productivité sont fonction de l'harmonie et la cohésion que la Direction crée entre les hommes dans le service.

Le climat de confiance mutuelle, l'harmonie relationnelle entre les hommes, la collaboration et la cohésion aux objectifs de la Direction Générale des Recettes du KASAI sont les seuls gages et conditions sine qua none à la réussite de la mobilisation des recettes.

Le conflit est ainsi défini par le professeur KALUNGA MAWAZO GA NGOMBE comme étant un accident humain qui naît d'une tension causée par la confrontation des deux intérêts ou motivations divergentes (KALUNGA MAWAZO GA NGOMBE, op.cit., p.101).

2.7 La motivation à la direction générale des recettes du KASAI

Nous le notons avec les larmes aux yeux en tant qu'agent ordonnateur à la Direction Générale des Recettes du KASAI que, les autorités politico-administratives de la province du KASAI ne pourront s'acquitter efficacement et efficacement de leurs responsabilités que, dans la mesure où elles seront capables de conduire les hommes, de créer en eux un état d'esprit de joie, positif et favorable dans le service.

La motivation des agents de la DGRKAS serait parmi les stratégies très utiles à la mobilisation des Recettes ; car un agent motivé donnera le meilleur de soi-même, se dépassera à produire plus du fait qu'il y trouve gain.

Depuis la création de la Direction Générale des Recettes du KASAI, la notion de la motivation n'a jamais été observée et respectée. Les agents et cadres de la Direction Générale des Recettes sont par an payés plus au moins quatre (4) fois ; une irrégularité de la paye et cela depuis la Direction du Gouverneur Marc MANYANGA NDAMBO avec comme Directeur Général François MUKANYIMA et cette situation s'est empirée sous les affaires de l'actuel Gouverneur Monsieur Dieudonné MPIEME avec comme Directeur Général Monsieur Marcel Didier NGWAMAH. Les écarts salariales inexistant dans une Administration publique (le Directeur Général touche un million sept-cent cinquante francs congolais, son Adjoint touche un million deux-cent cinquante francs Congolais, le chef de Division touche trois-cent cinquante mille francs Congolais, le chef de bureau deux-cent cinquante mille francs Congolais, l'attaché de bureau de première classe cent nonante-neuf mille huit-cent francs Congolais, l'attaché de bureau de deuxième classe cent nonante-huit mille cinq cent francs Congolais, et enfin un ouvrier touche cent nonante-sept mille cinq cent francs congolais).

C'est dans cet état d'esprit défavorable que les Chefs de Divisions et les chefs de Bureaux abandonneraient leurs chaises roulantes en se faisant ordonnateurs au terrain dans le but de pouvoir négocier le taux des taxes, impôts et redevances auprès des contribuables et utilisent les agents ordonnateurs comme leurs chiens de chasse.

La non motivation des cadres et agents a un impact néfaste sur la mobilisation des Recettes clé voûte de l'émergence de la province du KASAI ; car il ya une démotivation des recettes à travers les détournements organisés, les absences non justifiées, le mal à l'aise des agents, les bavardages et les discussions de trop devant la DGRKAS.

La motivation est alors selon MAXIME CRENER et BERNARD MONTEIL, un désir violent d'accomplir une action dont les résultats espérés doivent provoquer la satisfaction des besoins (M. CRENER, all, 1975).

Conclusion générale

Le rendement, la productivité et la prospérité de la Direction générale des Recettes du KASAI, DGRKAS en sigle, dépendraient de la manière dont les autorités politico-administratives conduiraient les hommes vers l'atteinte des objectifs.

Faisant recours aux dires des citoyens de la province du KASAI sur la mobilisation des Recettes par la DGRKAS et surtout que nous faisons partie des agents ordonnateurs, un constat amer est fait à ce sujet. La responsabilité sur le bocage ou la non mobilisation des Recettes est partagée entre les autorités provinciales, les dirigeants de la DGRKAS, les cadres et agents, les contribuables. Ainsi, la province du KASAI est incapable ou impuissant face aux besoins de la population.

Les causes de cette situation défavorable sautent aux yeux de tout le monde. Entre autres : la démotivation, la politisation de l'institution, le recrutement sur base des éléments sociologiques, le non renforcement des capacités intellectuelles des agents,... et notre remède à cette pathologie qui ronge le tissu du développement de la province serait la restructuration et ou réforme profonde de la DGRKAS, le renforcement des capacités des agents, la dépolitisation de la gestion, la bonne gestion de conflits entre le personnel,...

Nous osons croire que, notre responsabilité engagée dans cette rédaction n'a aucune mauvaise intention sur la vie politico-administrative, ni pour critiquer de manière destructive la régie dans laquelle nous sommes par ailleurs engagés, mais nous sommes motivés par le souci d'interpeller la conscience de tout un chacun de nous dans ses responsabilités et surtout aux autorités politico-administratives de la Province d'avoir la conscience des hommes Etat en vue de mettre sur pied une gestion optimale et rationnelle de toutes les ressources pour amorcer le processus complexe de la

croissance économique et améliorer les conditions de vie de la population si pas pour tout le monde du moins pour la majorité.

Nous n'y croyons pas avoir tout dit dans cette rédaction scientifique. Les portes des recherches sont grandement ouvertes aux chercheurs pour amener des études sur la politique de mobilisation des recettes par la DGRKAS et dire ce que ce que nous devrions dire et que nous n'avions pas dit ou dire ce que nous avons dit et que nous ne devrions pas dû dire au nom de la science.

Bibliographie

1. Adrien MULUMBATI NGASHA : « introduction à la sciences politique », 2^{ème} Ed., Africa, 2006
2. Dictionnaire du cinquantenaire, RDC /Kin, 2010
3. Jean – Marie Denquin : « science politique », Paris, P.U.F., 1985
4. KALUNGA MAWAZO GA NGOMBE : « pratique de management des Entreprises », Ed., DU CRASA, collection livres/Lubumbashi, 2007
5. MAXIME CRENER et MONTEIL, B. « les principes du management », Ed. Université de Québec, 1975
6. RAYMOND ARON : « démocratie et totalitarisme », Paris, Ed. Gallimard, 1965.