



Comment l'Onatra a préservé son chemin de fer

La réussite du CFMK, le chemin de fer de l'Office national des Transports du Zaïre, constitue à la fois un espoir pour l'avenir du pays et une source d'inspiration pour les autres entreprises ferroviaires d'Afrique.

Il est 16 heures. Le train express s'immobilise à destination. Il vient de parcourir, comme il le fait trois fois par semaine, 365 km en 7 heures. Belle performance en Afrique sur une voie unique. Mais où sommes-nous ? Une foule bigarrée se presse sur le quai. Les hommes d'affaires et autres VIP en costume trois-pièces, descendus de la voiture climatisée première classe, se mêlent aux passagers sortis des neuf autres voitures totalement remplies. Nous venons d'arriver à Matadi, premier port maritime du Zaïre.

4 o'clock in the afternoon. The express train comes to a halt at its final destination. It has just travelled 365 km in 7 hours, as it does three times a week. Quite an achievement in Africa, along a single track. But where are we? A colourful crowd bustles along the platform. Businessmen and other VIPs in three-piece suits alight from the air-conditioned, first-class carriage and mingle with passengers from the nine other jam-packed carriages. We have just arrived in Matadi, the chief sea port in Zaïre. A few passengers have come to collect goods arriving by sea. Some are going over the nearby border to Angola. Others are preparing to journey onwards to the ports of Boma and Banana. Their intention is to embark on the «Ile Mateba», a magnificent motor launch which continues the journey along the Zaïre River and sails one hour after the arrival of each express train. It is Onatra (National Transport Office) that takes charge of the entire transport chain that runs between the coast and the waterways of the Zaïre River and its tributaries. This involves operating river transport, the sea ports, the Matadi-Kinshasa railways (CFMK) and the ports of Kinshasa and the inland

Cet article reflète la situation observée par l'équipe de rédaction d'IRC dans la région du Bas-Zaïre, en mars 1997. Les évolutions récentes n'ont donc pas pu être prises en compte.

This article is based on the situation observed by the IRC magazine staff in the Lower Zaïre region, in March 1997. Therefore, most recent events have not been taken into account.

How Onatra has preserved its railway

The success of CFMK, the railway network of the national Transport Office of Zaïre, gives some hope for the country's future while being a source of inspiration for the other railway companies in Africa.



Le CFMK en chiffres

- Longueur de la ligne : 365 km, desservant 35 gares réparties entre Matadi et Kinshasa.
- 17 locomotives de ligne (Krupp et Alstom) équipées de moteurs diesel General Electric.
- 18 locomotives de manœuvre, 1 locomotive de transfert, 7 draines.
- 76 voitures et 1 747 wagons.
- Plan de transport théorique :
 - 3 rotations hebdomadaires pour le train express voyageurs
 - 2 rotations omnibus hebdomadaires (transport mixte voyageurs/fret)
 - 2 trains quotidiens fret dans chaque sens
- En 1935, le CFMK transportait 400 000 tonnes de marchandises par an, soit sensiblement la même quantité qu'aujourd'hui. Le maximum fut atteint en 1959 avec 5 millions de tonnes.

CFMK: A Few Figures

Length of the line: 365 km, connecting up 35 stations between Matadi and Kinshasa.

- 17 main-line locomotives (Krupp and Alstom) equipped with General Electric Diesel engines.
- 18 shunting locomotives, 1 transfer locomotive, 7 track motor cars.
- 76 cars and 1,747 wagons.
- Theoretical transport plan:
 - 3 weekly round trips for the fast passenger train
 - 2 weekly round trips for the slow train (mixed passenger/freight traffic)
 - 2 daily freight trains in each direction
- In 1935, CFMK transported 400,000 tons of freight per year, which is roughly the same amount as today. The maximum level was reached in 1959 with 5 million tons.

waterways. A transport chain that is perfectly controlled by its managers and the company's workforce, who display outstanding innovative potential and flexibility.

The railway workers at CFMK are continually obliged to put their adaptability to the test in order to cope with the challenges they face each day. This means that despite the war that has been engulfing the country for several months now, despite the suspension of international aid since 1991, the railways are holding their own. But more than that, they have seen their market share increase compared to air and road transport which are both on a decline.

And receipts have risen in the past few years - an exceptional performance in view of the country's general health, with its 40% fall in the GNP compared with the 1990-95 period and rampant inflation estimated at 500% in 1996. Indeed, to survive in such a context, the people of Zaire have to be resourceful and this has become a second nature to them.

Coping out of their Own Resources

The railway workers are no exception to the rule. Like the population as a whole, they have learned to get by without asking for outside help. In 1991, just when CFMK was beginning to make a recovery thanks to well-planned investments, the embargo on Zaire decided by the international community brought everything to a halt. Plans to review the track and to computerize the company were therefore postponed indefinitely and there were drastic cuts in maintenance and renewal of rolling stock. As for the telecommunication systems - Motorola - and signalling systems - Siemens - their

toute la chaîne de transport : de l'océan jusqu'aux voies navigables sur le fleuve Zaire et ses affluents, en passant par l'exploitation du transport fluvial, des ports maritimes, du Chemin de fer Matadi-Kinshasa (CFMK) et des ports de Kinshasa et de l'intérieur. Une chaîne de transport parfaitement maîtrisée par les dirigeants et le personnel de l'entreprise qui démontrent un pouvoir d'innovation et une flexibilité hors normes. Les cheminots du CFMK doivent en effet faire preuve d'une capacité d'adaptation permanente pour résoudre les défis qui se présentent à eux quotidiennement. Du coup, malgré la guerre qui secoue le pays depuis plusieurs mois, malgré l'arrêt de l'aide internationale depuis 1991, le chemin de fer résiste. Il s'agit même plus que de simple résistance, puisque le rail a vu sa part de marché augmenter par rapport à l'avion et à la route qui déclinent.

Et les recettes ont grimpé ces dernières années : une performance exceptionnelle, au vu de la santé générale du pays dont le PNB a enregistré une baisse de 40 % au cours de la période 1990-95 et qui connaît une inflation galopante, estimée à 500 % en 1996. C'est que, pour survivre dans un tel environnement, les Zairois font fonctionner le système D, devenu

installation was never completed. CFMK thus suddenly reached a stage when its main motivation was no longer development, but merely survival, which meant trying to preserve its transport capacities by all the means at its disposal. So resourcefulness became a must by force of circumstance. The company, which was up against horrendous difficulties, had to rely on its own strength. Which meant not only its own capital but above all, the ingenuity of its technicians and managerial staff, in order to retrieve situations that sometimes seemed inextricable. The best illustration of this was certainly when the fast passenger train went back into service, inaugurated in December 1995, and which in itself has been the impetus behind the renewed image of the railways. The fact that this project was suspended after the pillaging in 1991 and the cessation of all external technical assistance, did not mean that it was abandoned. It was out of its own capital that CFMK decided to overhaul twenty ex-Soulé cars. The cost of the operation: 500,000 dollars. With this achievement behind them, the company has

pour eux comme une seconde nature.

Se débrouiller avec ses propres ressources. Les cheminots n'échappent pas à la règle. A l'image de toute la population, ils ont appris à se débrouiller sans avoir recours aux aides extérieures. En 1991, alors que le CFMK amorçait sa remontée en puissance grâce à des investissements bien planifiés, l'embargo décidé à l'encontre du Zaïre par la communauté internationale a tout interrompu. Les projets de renouvellement de la voie et d'informatisation de l'entreprise ont ainsi été remis aux calendes grecques, tandis que la maintenance et la réhabilitation du matériel ont subi un fort ralentissement. Les systèmes de télécommunications - Motorola - et de signalisation - Siemens - n'ont quant à eux jamais été installés complètement. Le CFMK est ainsi subitement revenu à un stade où la principale motivation n'était plus le développement, mais la simple survie, en tentant de préserver la capacité de transport avec tous les moyens du bord.

La débrouillardise s'est ainsi imposée tout naturellement. En proie aux pires difficultés pour maintenir son niveau de services, l'entreprise a donc dû compter sur ses propres

now begun to renovate a second fast train.

Repairing and simplifying the cars, converting the timber wagons into container wagons, reusing the sleepers and rails to make parts - some of the many instances of the initiative, creativity and, above all, tenacity shown by the CFMK railway workers.

Original Solutions

Even the track and the engineering structures undergo subtle improvements. The poor condition of the machines used to keep them in repair and the difficulty in acquiring spares has compelled the technicians to revert to manual maintenance. And to get round the lack of external financing, they have to perform real technological feats. This is demonstrated by the recent renovation of the bridge over the River Basoko. In the wake of torrential rain which caused the bridge to collapse, the Kinshasa rail traffic was suspended on the N'dolo-Kintambo section. So the CFMK engineers rebuilt the bridge at an estimated cost of around 500,000 dollars, whereas private builders had quoted a price of 1.5 million dollars...

Sustained by the idea of relying



N.B. : la ligne Boma-Tshela a été démantelée en 1984.
The Boma-Tshela track has been removed in 1984.

forces. Autrement dit, sur ses propres fonds, mais aussi, et surtout, sur l'ingéniosité de ses techniciens et de ses cadres pour sauver des situations parfois sans issue. La meilleure illustration est sans doute la remise en service du train express voyageurs inauguré en décembre 1995, elle-même à l'origine du renouveau de l'image du chemin de fer. Suspendu après les pillages de 1991 et l'arrêt de toute assistance technique externe, ce projet n'a pas pour autant été abandonné. Et c'est sur ses propres fonds que le CFMK a entrepris la remise en état d'une vingtaine de voitures ex-Soulé. Coût de l'opération : 500 000 dollars. Forte de ce succès, la société vient de démarrer la réhabilitation d'une seconde rame express. Réfection des voitures en les simplifiant, aménagement des wagons grumiers en porte-conteneurs, réutilisation de traverses et de rails pour la fabrication de pièces : les exemples sont nombreux pour illustrer l'esprit d'initiative, la créativité, et surtout la ténacité des cheminots du CFMK.

Des solutions originales. Même la voie et les ouvrages d'art font l'objet de subtils aménagements. La vétusté des engins nécessaires à leur entretien et l'acquisition difficile des pièces de rechange obligent les techniciens à revenir à l'entretien manuel. Et pour contourner l'absence de financements extérieurs, ils doi-

on its own strength, CFMK is managing in-house the manufacture of some of the rolling stock. It has a plant for electric welding of bars for the rails, a workshop for reconditioning the wheelsets, a foundry for the brake blocks, a plant for manufacturing concrete sleepers and even a quarry for the production of ballast.

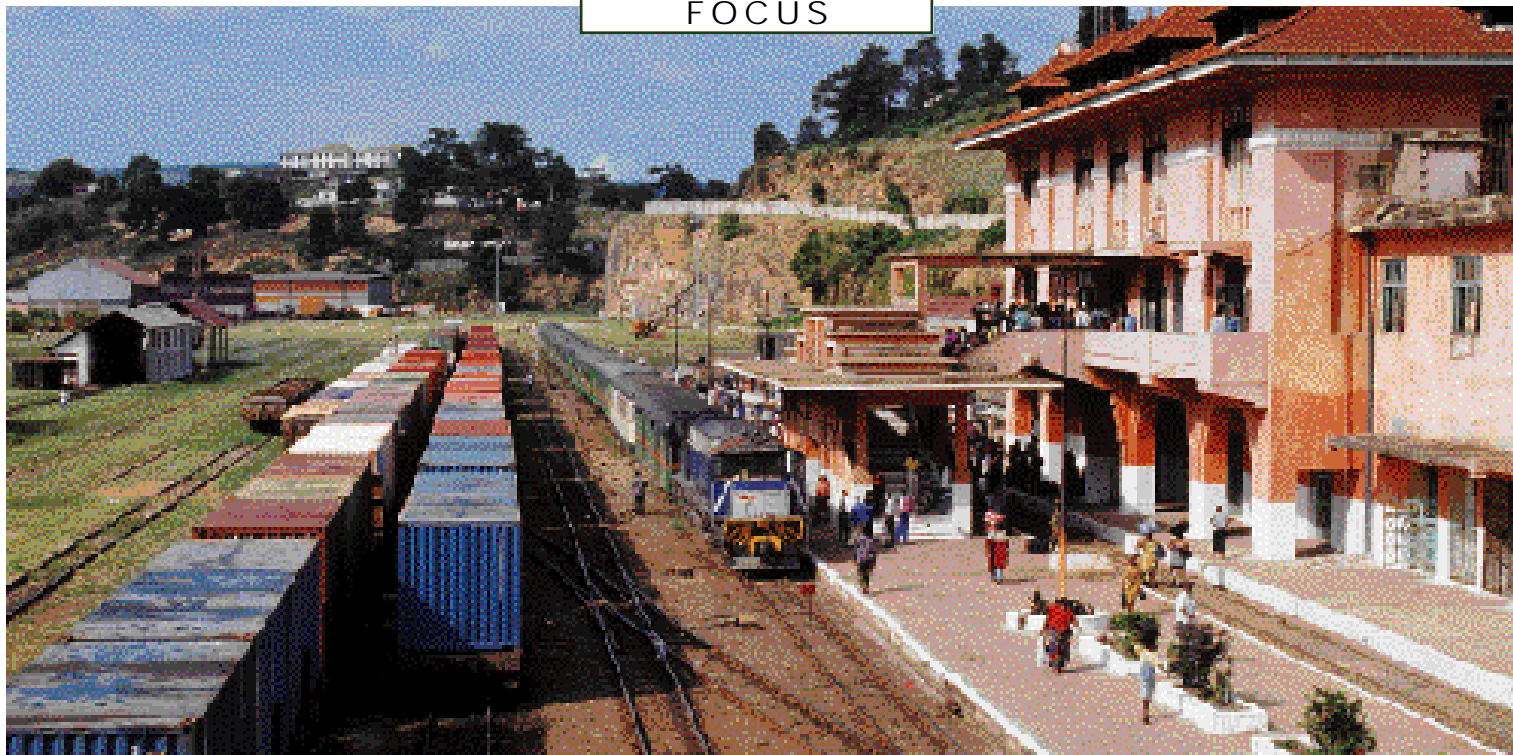
In addition to their purely manufacturing activities, the technicians have become experts at adapting and reconditioning. This was the case for the manufacture of bearings in the central workshops of Mbanza-Ngungu. And again for the twin-block cross-members made from old pieces of rails or the derailleurs made from recovered, smelted-down metal scrap. «We have refused to die - despite the embargo decided by our financial backers,» affirmed Mr Mwilambwe, Director of the Onatra Railway Department. By developing these survival reflexes, the railway workers have not only managed to save their jobs but also to continue serving the economy of their country. For the Kinshasa-Matadi line is highly strategic, as regards both imports and exports.

A Vital Rail Link
CFMK's vital importance is tied to the special configuration of



Matadi : la porte de sortie vers l'Océan Atlantique.
Matadi: the open door to the Atlantic Ocean.

PLEIN CADRE
FOCUS



Le port ferroviaire de Matadi constitue l'interface primordiale dans la chaîne de transport gérée par l'Onatra. The railway port of Matadi is the main link within the transport chain controlled by Onatra.

vent réaliser de véritables prouesses technologiques. Pour preuve, la réhabilitation récente du pont sur la rivière Basoko. A la suite de pluies diluviennes ayant causé l'écroulement du pont, le trafic ferroviaire de Kinshasa a été interrompu sur le tronçon N'dolo-Kintambo. Les ingénieurs du CFMK ont reconstruit ce pont pour un coût estimé à environ 500 000 dollars, alors que les constructeurs privés avaient sollicité 1,5 million de dollars...

Toujours animé par l'idée de compter sur ses propres forces, le CFMK gère en interne la fabrication d'une partie du matériel. Il existe ainsi une usine de soudure électrique des barres pour les rails, un atelier de reconditionnement des trains de roue, une fonderie pour les sabots de freins, une usine de fabrication de traverses en béton et même une carrière pour la production de ballast.

En plus de la fabrication pure, les techniciens sont devenus des spécialistes de l'adaptation et du reconditionnement. C'est le cas, par exemple, de la fabrication des coussinets

of the great Zaire River. 4,700 km long, it is divided into two parts separated by impassable rapids (see map, page 11). Between Kinshasa and Kisangani, the River Zaire with its many tributaries, forms a network of 12,700 km of waterways with at its lowest point, Kinshasa, the natural terminus of the river's freight traffic for the export market. Just downstream from Kinshasa, the watery giant develops tremendous power through the mountainous terrain which has enabled the Inga Dam to be built - one of the largest dams in the world, which supplies power to several countries in this region. At Matadi, the lower reaches of the river begin, where the River Zaire resumes its majestic course over the 200 kilometres separating it from the Atlantic Ocean. Once the ocean-going vessels have got past the meandering pass, depending on their draught, they can proceed up the river to Boma or Matadi. Clearly one of the main tasks of the Lower-Zaire railway is to provide a link between the ports

aux ateliers centraux de Mbanza-Ngungu. Ou encore de celle des entretoises - destinées aux traverses bi-blocs - réalisées à partir de morceaux de vieux rails, ou des sabots fabriqués avec des mitrailles de récupération fondus.

« Nous avons refusé de mourir. Et cela, malgré l'embargo décrété par les bailleurs de fonds », ponctue M. Mwilambwe, le directeur du département des chemins de fer de l'Onatra.

En développant ces réflexes de survie, les cheminots ont non seulement pu conserver leurs

of Kinshasa and Matadi, thereby taking over from the river on which no traffic is possible in this area. In the past, CFMK has always been an essential instrument for the country's economic development. The railway was set up in the late 19th century to facilitate the transport of heavy plant for the region's economic requirements. When the line was opened in 1898, 44 vessels totalling 620 tons sailed on the River Zaire. All these boats had been carried in separate pieces right from Matadi and then assembled on

L'Onatra

Effectif total de l'Onatra = 14 500 personnes réparties comme suit :

- 3 400 au CFMK
- 4 000 aux voies fluviales
- 2 900 pour les ports de Matadi, Boma et Banana
- 1 800 au port de Kinshasa
- 1 500 aux chantiers navals
- 900 pour les autres services

Onatra

Onatra's total workforce = 4,500 people, breaking down as follows:

- 3,400 for CFMK
- 4,000 for the waterways
- 2,900 for the ports of Matadi, Boma and Banana
- 1,800 for the port of Kinshasa
- 1,500 for the shipyard
- 900 for the other departments

emplois, mais aussi continuer à servir l'économie du pays. Car la ligne Kinshasa-Matadi est en tout point stratégique, tant à l'import qu'à l'export.

Un chemin de fer vital L'importance vitale du CFMK est liée à la configuration particulière de l'immense fleuve Zaire. D'une longueur de 4 700 km, il se décompose en deux parties séparées par des rapides infranchissables (voir carte p. 11). Entre Kinshasa et

the upper reaches of the river. Later on, when production was soaring in all the regions drained by the River Zaire, this railway was to be indispensable for export activities. It even became the «National Line», which conveyed ore from Shaba via Kinshasa and Matadi. From 1960 onwards, whereas Zaire's economy was sinking increasingly into the slump and exports were plummeting, CFMK remained essential to supplies for Kinshasa and its vicinity and to the economic life of the Lower Zaire region. Today, CFMK is responsible for a large part of Matadi-Kinshasa transportation in all the market segments and therefore counts unquestionably among the profitable departments of Onatra. Except for oil, which is conveyed by pipeline, virtually everything is transported by rail: fresh foodstuffs, wheat and cement, not to mention sugar, rough timber



Passer du train au bateau et vice-versa. From train to boat and conversely.

Kisangani, le fleuve Zaire constitue, avec ses multiples affluents, un réseau de 12 700 km de voies navigables dont Kinshasa est le point le plus bas, terminus naturel du transport fluvial d'exportation. Immédiatement en aval de Kinshasa, le géant liquide développe une énorme puissance à travers un relief accidenté qui a permis la construction du barrage d'Inga, l'un des plus grands du monde et qui alimente en énergie plusieurs pays de la région. A Matadi commence le bas-fleuve, où le Zaire reprend un cours majestueux sur les 200 kilomètres qui le séparent de l'Océan Atlantique. Les bateaux de haute mer, une fois franchie la passe divagante, peuvent remonter, selon leur tirant d'eau, jusqu'à Boma ou Matadi.

A Favourable Situation for the Railways Demand for transport is so heavy that in the Matadi-Kinshasa direction, CFMK's resources are stretched to breaking point. Moreover market research is carried out solely to find goods to be transported from Kinshasa to Matadi, because some of the wagons are running empty in this direction. In the other direction, they are saturated and the company is having to put customers on a waiting list. The deplorable state of the road between these two cities, particularly during the rainy season, explains this soaring

On le voit, une des principales missions du chemin de fer du Bas-Zaire est d'assurer la liaison entre les ports de Kinshasa et de Matadi et de suppléer ainsi au fleuve qui interdit toute navigation à cet endroit.

Au cours de l'histoire, le CFMK est toujours resté un outil indispensable au développement économique du pays. Le chemin de fer fut créé à la fin du XIX^e siècle pour faciliter le transport des équipements lourds nécessaires à l'économie de la région. Au moment de l'inauguration de la ligne, en 1898, 44 bateaux totalisant 620 tonnes naviguaient sur le fleuve Zaire. Tous ces bateaux avaient été transportés par morceaux à dos d'homme depuis Matadi et assemblés ensuite sur le bief du haut-fleuve. Plus tard, alors que les productions de toutes les régions drainées par le fleuve Zaire vont monter en puissance, cette voie ferrée deviendra essentielle aux exportations. Jusqu'à devenir la «Voie nationale», faisant ainsi transiter le minerai du Shaba par Kinshasa et Matadi. Après 1960, alors que l'économie du Zaire s'enfonce dans la crise et que les exportations sont en chute libre, le CFMK reste indispensable à l'approvisionnement de Kinshasa et de sa proche région ainsi qu'à la vie économique du Bas-Zaire. Aujourd'hui, le CFMK détient une part importante du transport Matadi-Kinshasa sur tous les segments du marché et se trouve sans conteste parmi les départements rentables de l'Onatra. En dehors des hydrocarbures transportés par pipeline, tout ou presque est transporté par le rail : les vivres frais, le blé, le ciment, sans oublier le sucre, les grumes et les bois sciés.

Une conjoncture favorable au rail La demande de transport est si forte que, dans le sens Matadi-Kinshasa, les moyens du CFMK sont complètement saturés. Les recherches commerciales ne sont d'ailleurs menées que pour trouver des marchandises à transporter dans le sens Kinshasa-Matadi, car une partie des wagons voya-

Quelques dates

- 1889 : création de la Compagnie de chemin de fer du Congo (CCFC).
- 1890 : début de la construction d'une voie étroite entre Matadi et Kinshasa.
- 1898 : inauguration de la ligne.
- 1920 : début des travaux du tracé actuel, avec un écartement de 1 067 cm et des rails de 23 kg/m.
- 1932 : fin de la construction de la nouvelle voie qui mesure 365 km.
- 1935 : l'Otraco (Office des transports coloniaux) est créé pour regrouper de petites entreprises privées de transport, dont le CFMK (Chemin de fer Matadi-Kinshasa) - 5 138 km de lignes ferroviaires au total. Deviendra l'Onatra en 1971.
- 1950 : début de renouvellement d'une partie de la voie en rails de 40 kg/m, suivi 24 ans plus tard par le renouvellement d'une autre partie en rails de 50 kg/m avec traverses en béton.
- 1964 : création du chemin de fer urbain de Kinshasa (CFU).
- 1984 : démantèlement de la voie Boma-Tshela (voie étroite) pour manque de rentabilité.

A few dates

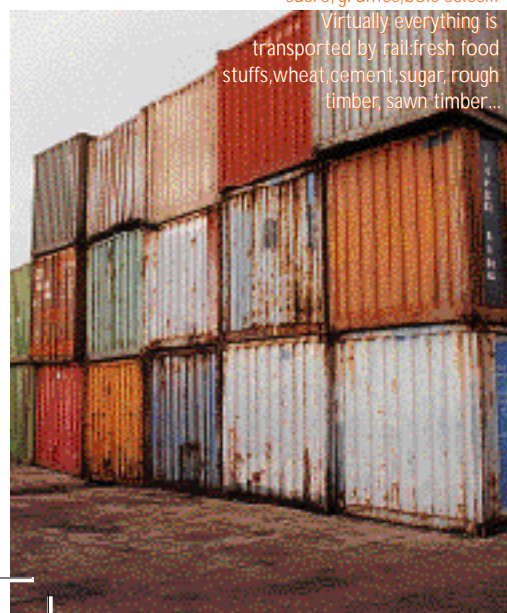
- 1889: Creation of the Congo Railway Company (CCFC).
- 1890: Start-up of construction of a narrow gauge track between Matadi and Kinshasa.
- 1898: Opening of the line.
- 1920: Start-up of work on the present track layout, with a gauge of 1,067 cm and rails of 23 kg/m.
- 1932: End of construction of the new track which measures 365 km.
- 1935: Otraco (Office of Colonial Transport) is set up to group together a multitude of small private transport companies, including CFMK (Matadi-Kinshasa Railway Company) - 5,138 km of rail lines in all. It is to become Onatra in 1971.
- 1950: Started renewal of part of the track with rails of 40 kg/m, followed 24 years later by the renewal of another part with rails of 50 kg/m with concrete sleepers.
- 1964: Creation of the Urban Rail Network (CFU) in Kinshasa.
- 1984: Demolition of the Boma-Tshela track (narrow gauge) owing to its lack of profitability.

PLEIN CADRE
FOCUS

gent à vide dans cette direction. Dans l'autre sens, c'est la saturation et le chemin de fer met des clients en liste d'attente. L'état déplorable de la route reliant ces deux villes, surtout durant la saison des pluies, explique cette flambée de la demande de transport ferroviaire. Là où il fallait autrefois 5 heures en voiture pour couvrir les 360 km, il faut aujourd'hui compter un ou deux jours. De plus, la dégradation des camions est rapide sur la chaussée défoncée. De nombreux clients, comme la société Orgaman, ont ainsi décidé de confier leur tonnage au chemin de fer. Ce transporteur de vivres frais en conteneurs isothermes, devenu un des plus importants clients, avait recours il y a encore six mois exclusivement à la route. Une véritable bénédiction pour le CFMK, qui verrait, dans la réfection de la route, un manque à gagner important.

Le nombre de voyageurs est lui aussi en hausse. Le trafic grande ligne a plus que doublé entre 1995 et 1996 pour atteindre 452 000 clients, le meilleur total depuis 1991. Cela est la conséquence directe du succès du train express qui, en reliant Matadi à Kinshasa en sept heures avec trois rotations par semaine, fait la fierté de l'entreprise. Il est vrai qu'une moyenne de 50 km/h, avec des pointes à 80 km/h, constitue

Tout ou presque est transporté par le rail : vivres frais, blé, ciment, sucre, grumes, bois sciés...
Virtually everything is transported by rail: fresh food stuffs, wheat, cement, sugar, rough timber, sawn timber...



demand for rail transport. Where it used to take five hours by car to cover this 360 km stretch, it now takes one to two days. Added to which, the trucks deteriorate fast on a road full of potholes and ruts. Many customers, such as Orgaman Company, have therefore decided to transfer their freight to the railways. This haulier of fresh foodstuffs in refrigerated containers has now become a major customer whereas no more than six months ago it used road transport exclusively. A real blessing for CFMK, for whom a repaired road would now mean a considerable loss in earnings. The number of passengers is also on the rise. Main-line traffic more than doubled between 1995 and 1996, reaching 452,000 customers, the best total since 1991. This is the direct consequence of the express train which, by linking Matadi to Kinshasa in seven hours with three round trips per week, is a source of pride to the company. Indeed an average speed of 50 kph, with peaks at 80 kph, is quite an achievement in Africa. And an increase in safety and lower charges than by air have been the deciding factors for many customers. For slow trains and urban services, efforts have also been made to overhaul the cars after the pillaging in Kinshasa in September 1991. There has also been an increase in the number of passengers on the Urban Rail Network (CFU): 22% more over an 80km-long network between 1995 and 1996. For the past few years, CFU has been the only public urban transport service in Kinshasa, a city with more than 4.5 million inhabitants, where a transport mode of this type is vital. But despite its 2 million and more travellers a year, CFU is not very profitable. «Too many customers do not pay: soldiers,

une belle performance en Afrique. Par ailleurs, une sécurité plus importante et un tarif inférieur à celui de l'avion ont fini par décider de nombreux clients. Pour l'omnibus et les trains urbains, des efforts ont également été faits pour remettre les voitures en état après les pillages de Kinshasa en septembre 1991. Le Chemin de fer urbain (CFU) a connu lui aussi une augmentation du nombre de ses voyageurs : 22 % de plus entre 1995 et 1996, sur un réseau de 80 km. Le CFU est depuis quelques années le seul transport urbain public de Kinshasa, une ville de plus de 4,5 millions d'habitants, où le maintien de ce type de transport est vital. Malgré plus de 2 millions de voyageurs par an, le CFU est malheureusement peu rentable. « Trop de clients ne paient pas : les militaires, les agents de l'Onatra, les fraudeurs et les recettes couvrent à peine les frais de gas-oil, déclare M. Mwilambwe. Ce service est entièrement subventionné par l'activité grande ligne. Mais c'est ça, le service public ! »

Des contraintes matérielles importantes Malgré cette rentabilité, l'utilisation des fonds propres de l'entreprise n'a permis que des renouvellements limités au cours des dernières années et une partie du matériel est à bout de souffle. Dans l'ensemble, l'état de la voie est satisfaisant compte tenu de niveau de trafic actuel. Elle autorise des vitesses commerciales acceptables, tant pour les voyageurs que pour les marchandises (voir tableau p. 17). La voie est équipée de traverses métalliques sur un tiers de la distance et de traverses en béton armé bi-blocs sur les deux tiers restants. Environ 260 km de voie récemment renouvelés sont dotés de rails de 50 kg/m. Le reste, beaucoup moins résistant, est équipé de rails de 33 ou 40 kg/m, limitant le tonnage des wagons à 50 tonnes. Ce qui explique en partie pourquoi le CFMK enregistre

Onatra employees, fare evaders...and the receipts hardly cover the costs of the gas-oil, declared Mr Mwilambwe. This service is fully subsidized by main-line activities. But that's what a public service is about!»

Heavy Material Constraints Despite the profitability of the railways, the company's capital has only managed to cover a limited amount of renewal over recent years and some of the stock is on its last legs. On the whole, the condition of the track is satisfactory, taking into account the current level of traffic. It is consistent with acceptable commercial speeds both for passengers and freight (see table, page 17). The track is fitted with steel sleepers over one-third of the distance, and twin-block reinforced concrete sleepers over the remaining two-thirds. Some 260 km of recently-renewed track have been fitted with 50 kg/m rails. The rest consists of much lower-strength 33 or 40 kg/m rails, which limits the tonnage of the wagons to 50 tons. This partly explains why CFMK still records some thirty derailments per year. There is a lack of consistency in the signals. The first 80 kilometres after Kinshasa are equipped with centrally-controlled light signals. This system, which is partly powered by electric generators, is handicapped by the chronic shortage of gas-oil and obliges the drivers to exchange written messages with the staff on station duty when the signals are not working. The other part of the line still works by the single-line token system used by CFMK since 1940! Very easy-to-use and failsafe, it offers great security but slows the traffic down. But the major constraint on the

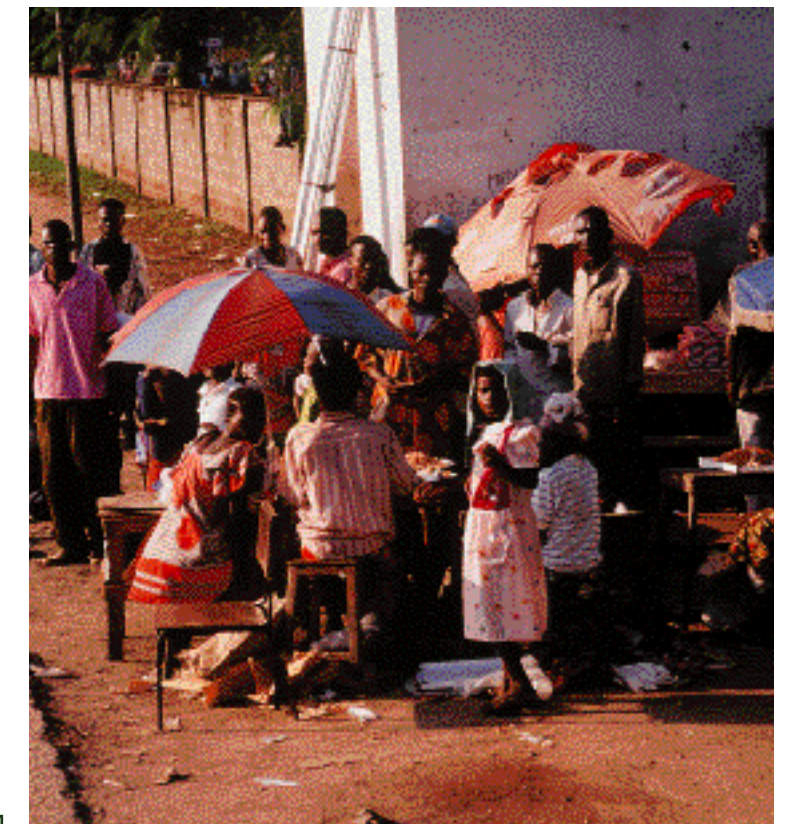
encore une trentaine de déraillements par an. En matière de signalisation, l'équipement n'est pas homogène. Les 80 premiers kilomètres au départ de Kinshasa sont équipés d'une signalisation lumineuse à commande centralisée. Ce système, alimenté en partie par des groupes électrogènes, est handicapé par le manque chronique de gas-oil, obligeant les conducteurs à échanger des messages écrits avec le per-

railways concerns the rolling stock, particularly the main-line locomotives. «This morning we only had six available locomotives,» lamented Mr Mwilambwe, visibly most concerned. «And the priority is for three of them to go to the urban railway, there are only three left for the service to Matadi!» This is the minimum limit and CFMK is thus constantly hampered in the

La restructuration de l'entreprise : un projet très avancé en interne

Depuis la grève générale de 1996, déclenchée par une décision du gouvernement de mettre l'entreprise en concession, le dossier est à l'étude au niveau de la commission de restructuration. Celle-ci, présidée par le Conseil supérieur du portefeuille, a été créée pour traiter exclusivement des cas d'Air Zaire et de l'Onatra. Les experts de l'Onatra y président toutes les sous-commissions. Et les propositions faites par cette commission au gouvernement sont en fait très proches des travaux réalisés à l'Onatra. Les études sont aujourd'hui terminées et la direction générale de l'entreprise est prête à les mettre en œuvre. Les experts de l'Onatra en sont ainsi à l'élaboration des cahiers des charges pour un appel d'offres prévu pour le mois de juillet... si la situation socio-politique le permet. Tout le monde est aujourd'hui dans l'expectative. M.Kayembe, directeur du département de l'Organisation et des études générales de l'Onatra, a été au centre de la réflexion sur l'avenir de l'entreprise. Selon lui, il ne faut surtout pas remplacer le monopole d'état par un monopole privé. « En effet, c'est la concurrence qui est à l'origine du dynamisme de la qualité de service. Ce n'est pas le seul fait d'une gestion privée. C'est ainsi que dans notre projet de restructuration des ports, par exemple, nous créons la concurrence entre les manutentionnaires. Notre stratégie est également de générer autour de l'Onatra un ensemble de PME dynamiques auxquelles l'Office cédera certaines de ses activités où il est peu performant. Ensuite, il s'agit de recentrer les activités de l'Onatra en cédant, ou en ouvrant, le capital de ses activités auxiliaires. » Le prochain gouvernement sera-t-il convaincu du bien-fondé de cette stratégie ? Affaire à suivre.

Since the general strike in 1996, triggered off by a governmental decision to place the company under a concession system, the file is being studied by the restructuring commission. This commission, which is presided over by the Portfolio Council, was set up to deal exclusively with the case of Air Zaire and Onatra. Experts from Onatra preside over all the sub-commissions. And in fact, the proposals made to the government by this commission tie in very closely with Onatra's work. Today the studies are finished and the company's General Management is ready to put them into practice. The experts from Onatra are thus at the stage of drawing up standard conditions for a call for tenders scheduled for July...the socio-economic situation permitting. Today, everyone is in a state of uncertainty.



sonnel des gares lorsque les signaux sont éteints. L'autre partie de la ligne fonctionne encore selon le principe du bâton-pilote, un système employé au CFMK depuis 1940 ! Mais la véritable contrainte du chemin de fer se situe au niveau de la vétusté du matériel roulant et, en particulier, des locomotives de ligne. « Ce matin, nous n'avons que six locomotives disponibles », nous déclare M. Mwilambwe, visiblement très préoccupé. « Comme trois d'entre elles doivent, par priorité, être consacrées au chemin de fer urbain, il n'en restera que trois pour les liaisons avec Matadi ! » Il s'agit là de la limite inférieure et le CFMK est ainsi sans arrêt gravement gêné dans la réalisation de son plan de

execution of its transport plan. All the workroom staff are mobilized for repairs to the machinery but they are up against a shortage of spares. The average availability rates for 1996 speak for themselves: 49% for the 17 main-line locomotives, 33% for the 18 shunting locomotives, 75% for the 76 cars and only 38% for the 1,750 wagons. Figures which, after an all-time low in 1995, have been picking up again since 1996. «We just patch up the production tool», regretted Mr Dzogolo, CFMK's Track and Works Manager. More worrying still: the overall vehicle fleet has been reduced by more than half

Restructuring of the Company : A Well-advanced In-house Project

Mr Kayembe, Departmental Manager concerned with organisation and general studies at Onatra, has been heavily involved in the debate on the company's future. In his view, it is essential not to replace a State monopoly by a private monopoly. «The impetus for quality of service is competition. Private management is not enough. For this reason, in our port restructuring project for example, we are creating competition between the dock workers. Our strategy is also to generate around Onatra an array of small dynamic businesses to which the Office will concede those of its activities in which it is not very efficient. Then we will have to refocus Onatra's activities by transferring or opening up the capital of its ancillary activities.» Will the next government be convinced of the merits of this strategy? Stay tuned.

PLEIN CADRE



FOCUS

« La réforme doit se faire avec le personnel »,

M. Katende Wa Ndaya Muledi, Président Délégué Général de l'Onatra

« Comme toutes les entreprises publiques, l'Onatra est confronté aux réformes qui ont le vent en poupe. Les exemples de perso-



sonnel, elle a toutes les chances de réussir. Il faut faire accepter l'idée de la restructuration à l'ensemble du personnel et pour cela définir en commun un projet qui ne lèse personne. Le gouvernement peut-il réussir ? Oui, si les avantages compensent le côté négatif. Une réduction d'effectif de 300 personnes est possible, de 5 000, impossible. Il est vrai que l'Etat est un très mauvais commerçant et souvent un mauvais gestionnaire : trop d'état tue l'Etat, mais trop peu d'état tue également l'Etat. En Afrique, un gouvernement doit créer les emplois et on ne peut pas affectif du terme. A terme, c'est vrai, l'unique moyen d'assurer la pérennité de l'Onatra sera la privatisation de certaines de ses activités. Mais une privatisation adaptée à la situation et qui évitera au maximum les tensions sociales, c'est-à-dire les pertes d'emploi. J'en ai parlé, dès mon arrivée en 1992, en tant que PDG. J'avais entrepris des études et fait des propositions de restructuration progressive. Le gouvernement n'a jamais répondu. Puis, en 1996, l'Etat qui ne connaît pas son entreprise, a voulu lui appliquer un schéma du type Sizarail. Le personnel a réagi et démontré ses capacités de remise en cause des opérations décidées sans aucune

concertation. Le gouvernement doit savoir qu'une restructuration voulue par les responsables mais rejetée par les employés est vouée à l'échec, tandis que si elle est voulue par le personnel, elle a toutes les chances de réussir. Il faut faire accepter l'idée de la restructuration à l'ensemble du personnel et pour cela définir en commun un projet qui ne lèse personne. Le gouvernement peut-il réussir ? Oui, si les avantages compensent le côté négatif. Une réduction d'effectif de 300 personnes est possible, de 5 000, impossible. Il est vrai que l'Etat est un très mauvais commerçant et souvent un mauvais gestionnaire : trop d'état tue l'Etat, mais trop peu d'état tue également l'Etat. En Afrique, un gouvernement doit créer les emplois et on ne peut pas affectif du terme. A terme, c'est vrai, l'unique moyen d'assurer la pérennité de l'Onatra sera la privatisation de certaines de ses activités. Mais une privatisation adaptée à la situation et qui évitera au maximum les tensions sociales, c'est-à-dire les pertes d'emploi. J'en ai parlé, dès mon arrivée en 1992, en tant que PDG. J'avais entrepris des études et fait des propositions de restructuration progressive. Le gouvernement n'a jamais répondu. Puis, en 1996, l'Etat qui ne connaît pas son entreprise, a voulu lui appliquer un schéma du type Sizarail. Le personnel a réagi et démontré ses capacités de remise en cause des opérations décidées sans aucune

transport. Toutes les équipes d'atelier sont mobilisées pour la réparation des machines, mais ce sont les pièces de rechange qui font défaut. Les taux de disponibilité moyenne pour l'année 1996 sont éloquentes : 49 % pour les 17 locomotives de ligne, 33 % pour les 18 locomotives de manœuvre, 75 % pour les 76 voitures et seulement 38 % pour les 1 750 wagons. Des chiffres qui, après être tombés au plus bas en 1995, ont tendance à remonter depuis 1996. « On recommande l'outil de production », regrette Monsieur Dzogolo, le directeur Voies et Travaux du CFMK. Plus inquiétant encore : le parc total de véhicules a diminué de plus de la moitié depuis 1988. Cela ajouté au manque de bogies et à une production de ballast insuffisante, et on conçoit mieux les difficultés auxquelles est confronté le chemin de fer de l'Onatra.

A chaque jour sa stratégie. Malgré un plan de transport prévu pour l'année, les obstacles techniques et financiers obligent les responsables du CFMK à reconfigurer leur stratégie chaque matin. Combien de locomotives disponibles aujourd'hui ? Combien de voitures et de wagons ? Combien de carburant ? Des interrogations quotidiennes qui déterminent la mise en place du trafic de la journée. Sans oublier les questions non moins essentielles concernant la valeur des coupures du Nouveau Zaire (la nouvelle monnaie nationale depuis 1993) vis-à-vis des monnaies de référence que sont le dollar et le franc belge, et l'importance des paiements par chèques que l'Onatra, entreprise publique, est obligé d'accepter malgré leur décote systématique. Un véritable casse-tête, très symptomatique de la situation économique du pays. Il est vrai que l'Onatra ne reçoit aucune subvention de la part de l'Etat zairois, même pas pour le service éminemment public rendu en assurant la circulation des trains

since 1988. In addition to the shortage of bogies and inadequate production of ballast, the difficulties facing Onatra are clear to see.

Day-to-day Strategy Despite a transport plan scheduled for the whole year, technical and financial obstacles compel the CFMK managers to readjust their strategy each morning. How many locomotives are available today? How many cars and wagons? How much fuel? Daily questions for daily organization of the traffic. Not to mention the equally important concern over the value of new zaire banknotes (the new national currency since 1993) in relation to the dollar and Belgian franc benchmark currencies, and the extent of payments by cheque, which Onatra, a public corporation, is obliged to accept in spite of their systematic below par rating. A real headache, highly symptomatic of this country's economic situation. In fact Onatra does not receive any subsidies from the Zairian State, not even for the eminently public service rendered by running the urban train service. Indeed it is quite the reverse as the company pays taxes, purchases gas-oil at high rates (600 dollars per cubic metre) and, since 1996, must contribute to the war effort. Thus through a lack of external loans, subsidies and adequate resources, the company has had to turn directly to its customer base. Its aim is to obtain some cofinancing for the renovation of the rolling stock, which is essential if traffic levels are to be maintained.

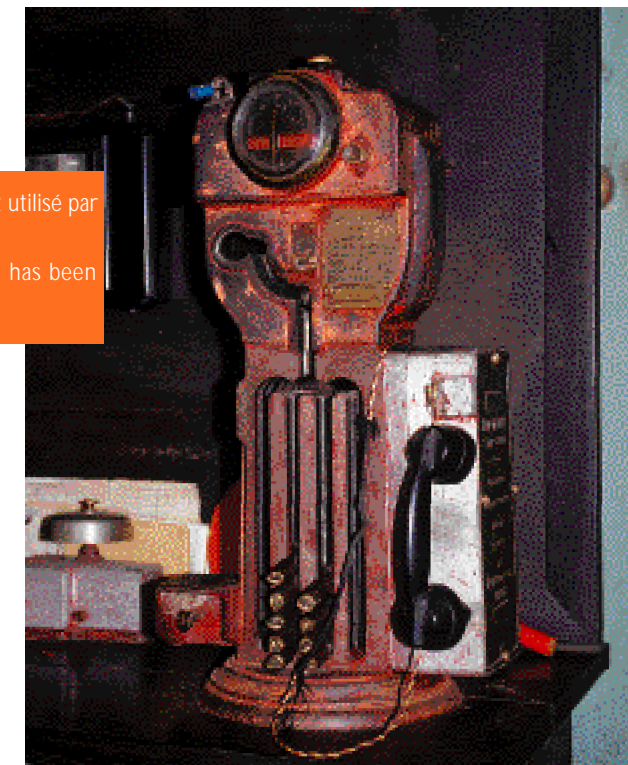
Customers willing to Cooperate CFMK has thus made commitment to some customers who pay for their freight

urbains. C'est d'ailleurs l'inverse, puisque l'entreprise paie des impôts, achète son gas-oil à des tarifs élevés (600 dollars le mètre cube) et, depuis 1996, doit participer à l'effort de guerre. Aussi, faute de prêts extérieurs, de subventions et de ressources propres suffisantes, le chemin de fer s'est-il directement adressé à sa clientèle. L'objectif étant de trouver des cofinancements pour la réhabilitation du matériel roulant, indispensable au maintien du trafic.

Des clients prêts à coopérer Le CFMK a ainsi pris des engagements avec certains clients qui payent par avance leurs transports. Ces accords ont permis, par exemple, l'achat de 300 000 \$ de pièces de rechange Gec-Alsthom et la réhabilitation de 18 wagons porte-conteneurs pour le transport des vivres frais de la société Orgaman. Celle-ci, qui avait déjà acheté ses propres conteneurs isothermiques, a donc apporté 250 000 \$ de préfinancements (soit 60 % de l'ensemble des travaux) pour la remise en état de ces 18 wagons. Est également en cours, une négociation avec de gros clients tels que Midema (Minoterie de Matadi) et Orgaman, pour que ceux-ci acquièrent les wagons spécialisés dont ils sont les principaux utilisateurs. Cette formule, très

transport in advance. These agreements have provided the means to purchase 300,000 dollars worth of Gec-Alsthom spares and to renovate 18 container wagons for the transportation of fresh foodstuffs for Orgaman. This company which had already purchased its own refrigerated containers, thus contributed 250,000 dollars in prefinancing (amounting to 60% of the total works) for the overhaul of the 18 wagons. Negotiations are also in progress with major customers such as Midema (flourmill in Matadi) and Orgaman, so that they will acquire the special wagons of which they are the main users. This solution, greatly encouraged by CFMK, has the advantage of building up customer loyalty, which will be a considerable asset to this company when the road condition is eventually improved.

A well-controlled Transport Chain In effect, CFMK only forms one link in the transport chain managed by Onatra. And to keep its place it must overcome competition from road transport at all costs. In this respect, its



Le principe du bâton-pilote est utilisé par le CFMK depuis 1940. The single-line token system has been used by CFMK since 1940.

encouragée par le CFMK, a l'avantage de fidéliser la clientèle et de se munir ainsi d'un atout de taille lorsque l'état de la route sera amélioré.

Une chaîne de transport bien maîtrisée Car le CFMK n'est qu'un maillon de la chaîne de transport gérée par l'Onatra. Et pour le rester, il doit vaincre à tout prix la concurrence routière. Son intégration avec les ports de Kinshasa et de Matadi est en ce sens un privilège non négligeable. On trouve ainsi dans ces deux ports d'importants faisceaux de voies et des terminaux pour conteneurs qui facilitent le chargement et le déchargement des trains de fret. De plus, le travail entre les responsables portuaires et ceux du chemin de fer se fait en bonne collaboration. Et c'est

integration with the ports of Kinshasa and Matadi is a considerable privilege. In both these ports, there are numerous groups of lines and container terminals which facilitate loading and unloading of the freight trains. Furthermore, the work of port managers and railway managers is conducted in a spirit of good collaboration. Each morning at 9 a.m. precisely, both operators meet together to co-ordinate their activities for the day. The port activities, which are heavily reliant on the country's economic activities, are not at their highest level at present. The port of Matadi, with a maximum capacity of 2.5 million tons, currently handles 22 ships per month on average, which represents a 47%

| Indicateurs de performance du CFMK CFMK performance indicators | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Disponibilité locos de ligne (%) / Main-line locomotive availability (%) | 53.0 | 43.7 | 43.7 | 32.6 | 45.0 | 49.0 |
| Productivité locos de ligne (km/mois) / Main-line locomotive productivity (km/month) | 5 726 | 5 532 | 4 699 | 6 006 | 6 480 | 6 682 |
| Disponibilité wagons marchandises (%) / Freight wagon availability (%) | 60.9 | 49.5 | 35.1 | 27.5 | 32.0 | 36.0 |
| Productivité wagons marchandises (t.km nette) / Freight wagon productivity (t.km, net) | 10 576 | 16 706 | 16 359 | 14 820 | 25 239 | 28 523 |
| Charge moyenne nette par wagon (t) / Mean net load per wagon (t) | 28.7 | 28.6 | 28.1 | 29.1 | 30.0 | 29.0 |
| Vitesse commerciale moy. marchand. (km/h) / Mean commercial speed, freight (kph) | 21.0 | 24.0 | 23.0 | 22.7 | 21.0 | 22.0 |
| Nombre de voyageurs transportés (hors CFU) Numbers of passengers transported (CFU not included) | 563 632 | 283 513 | 166 069 | 274 293 | 198 812 | 454 709 |
| Trafic marchandises (t) / Freight traffic (t) | 514 088 | 353 784 | 304 720 | 269 906 | 400 994 | 367 910 |
| Total transporté : voyag. & marchandises (milliers d'unités de trafic) Total transported: passengers + freight (thousands of traffic units) | 15 773 | 10 594 | 8 704 | 8 937 | 11 615 | 12 025 |
| Productivité (unités trafic/agent) / Productivity (traffic/employee units) | 8 527 | 5 677 | 4 908 | 4 859 | 6 114 | 6 690 |

PLEIN CADRE



FOCUS

« The reform must be accomplished with the employees » ,

Mr Katende Wa Ndaya Muledi, Onatra's CEO

“ Like all public corporations, Onatra is having to cope with reforms which are making rapid strides. Everybody is aware of the examples of privatization by Sitarail in the Ivory Coast and by Sizarail in the south of Zaire. But these experiences must not be copied blindly. Furthermore, private groups are working behind the scenes to stake out their interests directly with the government, which has already received some proposals for CKMK.

Corporate restructuring must fulfill a clear need and must be initiated in the greatest transparency. Onatra is a public corporation of a special nature in that it forms part of a patrimony that is coloured by affectivity. Admittedly in the end, the only way to ensure Onatra's sustainability will be to privatize some of its activities. But it will be privatizing tailored to the situation, which will do all it can to avoid social tension - and consequently job losses. I said this when I took up my duties as CEO in 1992. I conducted studies and made proposals for progressive restructuring. But there was never any response from the government.

Then in 1996, the State, which is not familiar with its corporation, tried to apply measures patterned after Sizarail. But there was a reaction from the employees who demonstrated that they were capable of challenging operations decided without any consultations. The government

needs to be aware that if restructuring is desired by the policy-makers but rejected by the employees, it is bound to fail, whereas if it meets with the agreement of the employees, there is every chance it will succeed. It is essential to get the entire workforce to accept the idea of restructuring and for this, a project must be jointly defined, so as not to do an injustice to anyone. Can the government succeed? It can if the advantages offset the negative aspects. Cutbacks of 300 staff are possible, but 5,000 - impossible. In fact the State is a very bad salesman and often a bad manager: Too much State intervention will be its death but so will too little.

In Africa, a government must create jobs but it is inconceivable for it to destroy them. And yet the root of Onatra's problem is well and truly overstaffing. Its two profitable activities, the ports and railways, account for about half the jobs in the company. Transferring both these departments all at once to the private sector would be taking a risk of subsequently lacking in resources with thousands of employees who could no longer be paid. This is why the first task must be to deal with those employees who will not be taken on by the future concession companies and to find solutions for them such as retraining, setting up SMBs, voluntary redundancies, departure incentives, secondments, etc. This is the sine qua non for restructuring the company. ”

chaque matin, à 9 heures précises, que les exploitants des deux parties se retrouvent pour coordonner les activités de la journée. L'activité portuaire, tributaire de l'activité économique du pays n'est pas aujourd'hui à son plus haut niveau. D'une capacité maximale de 2,5 millions de tonnes, le port de Matadi reçoit actuellement en moyenne 22 navires par mois, soit un taux d'occupation des quais de 47%. Le trafic marchandises correspondant, de l'ordre d'un million de tonnes en 1996, génère 44,5 millions de dollars de recettes, ce qui fait du département des ports maritimes le plus rémunérateur de l'Onatra.

Ce niveau d'activité est certainement un maximum pour les moyens de manutention actuels qui, comme les matériels ferroviaires, sont à bout de souffle. Ici encore, les techniciens rivalisent d'ingéniosité pour remettre en état ou reconditionner grues et tracteurs. Monsieur Mukumbu, directeur technique du port de Matadi montre avec fierté un portique "Boom" de 40 tonnes occupé à gerber des conteneurs d'importation. « Ce portique date de 1984. Nous avons dû le modifier pour le mettre en commande électrique car son électronique n'était plus réparable. » Depuis quelques mois, le port de Matadi a ainsi pu accroître la disponibilité de ses équipements de manutention et de magasinage : réhabilitation de deux grues mobiles, construction d'une station de pesage des camions, réhabilitation de hangars... Des performances qui rendent les responsables de ce port confiants dans l'avenir, même si les ressources font défaut pour mener à bien des projets comme la réfection des quais ou l'informatisation du port.

Un avenir incertain
En plus de la ligne de chemin de fer et des ports, l'Onatra contrôle toutes les voies fluviales qui s'étaient sur la vaste cuvette de la par-

occupancy rate of the wharves. The corresponding freight traffic, which amounted to around one million tons in 1996, generates some 44.5 million dollars worth of income, which makes Onatra's sea port department its most profitable sector.

This amount of activity is certainly the maximum level that can be supported by the port's current handling capabilities, which like the railway rolling stock, are stretched to their limits. Here again, the technicians vie with one another in their ingenuity for overhauling or reconditioning the cranes and tractors. Mr Mukumbu, Technical Manager of the port of Matadi, is proud to point out a 40-tonne boom-type gantry crane in the process of stacking imported containers. « This crane dates back to 1984. As it was not possible to repair its electronic mechanism, we had to modify it to incorporate an electric control system. » For the past few months, the port of Matadi has thus been able to increase the availability of its handling and storage equipment: renovation of two mobile cranes, construction of a truck weighing station, renovation of warehouses, etc. Achievements which give the port managers confidence in the future, even though there is a lack of resources to carry out projects such as wharf repairs or the computerization of the port.

An Uncertain Future
Onatra not only controls the railway network and port activities but also all the waterways that stretch over the vast basin in the north-western part of the country. This region covers about one million sq. km - such a huge surface area that Mr Katende, Onatra's CEO, only has to use a simple school globe

tie nord-ouest du pays. Cette région couvre environ un million de km², une superficie énorme au point que M. Katende, le président délégué général de l'Onatra, se contente d'un globe terrestre d'école pour illustrer ses propos. Histoire de nous rappeler que le Zaire est le plus grand pays d'Afrique subsaharienne...

L'influence de l'Onatra, la troisième entreprise du Zaire, n'est pas seulement géographique et économique ; elle est aussi sociale. Avec ses services de santé, de logement, de retraite, de police, de pompes funèbres, sans oublier ses écoles pour les zones enclavées, une régie des travaux qui ne construit plus rien, une imprimerie, un garage central, un avion Cessna et un immense domaine agro-forestier, cette entreprise est véritablement tentaculaire.

Au niveau médical, l'Onatra possède 64 centres de santé dont sept hôpitaux. Aujourd'hui, le nombre de personnes à soigner s'élève à 150 000 et les calculs d'experts montrent que, dans huit ans, le nombre de retraités dépassera les actifs de cette entreprise. Sans compter que les marchés porteurs d'hier, comme la production de café, ont tendance aujourd'hui à s'essouffler.

Alors, quel avenir pour cette entreprise énorme, diversifiée à l'extrême, qui emploie 14 500 personnes mais en fait vitre une centaine de milliers, vitale pour l'approvisionnement de l'ouest du pays et indispensable au transport public de la capitale ? Depuis 1995, cette question a beaucoup hanté les esprits des dirigeants de l'Onatra. On retrouve au centre des débats des thèmes tels que le recentrage de l'entreprise, la mise en place d'un plan social adapté, les meilleures formes d'organisation de la chaîne ou encore l'ouverture du capital au privé.

Malgré la situation dramatique du pays, les travaux de restructuration de l'entreprise vont bon

to illustrate his words - just to remind us that Zaire is the largest country in sub-Saharan Africa...

The influence of Onatra, which ranks third among Zairian companies, is not only geographic and economic; it is also social. With its departments of health, housing, retirement, police, undertakers, not forgetting its schools for the landlocked regions, a works department that no longer builds anything, a printing shop, a central garage, a Cessna aircraft and a huge agroforestry estate, this company really is a massive organization.

For health purposes, Onatra has 64 medical centres including seven hospitals. The number of people to be treated amounts to 150,000 and the experts calculate that in eight years' time, the company's pensioners will outnumber its working employees. Quite apart from the fact that yesterday's buoyant markets, such as coffee production, are tending to run out of steam.

So what is the future for this enormous, extremely diversified company, which employs 14,500 but provides a living for a hundred thousand, a company which is vital for supplies to the west of the country and essential to public transport in the capital. Since 1995, this question has been haunting the thoughts of Onatra's managers. At the centre of debate are issues such as refocusing company activities, implementing an appropriate reassignment of the workforce, the best types of organization of the multimodal chain or opening up the capital to the private sector.

Despite the country's dramatic situation, corporate restructuring is making good progress. But war and the widespread political imbroglio in

train. Mais la guerre et l'imbroglio politique généralisé dans lesquels se trouve empêtré le Zaire peuvent entraîner des bouleversements dont nul ne peut prévoir l'issue. L'Onatra est ainsi entré dans la zone de tous les dangers et les résultats de ses travaux peuvent être remis en cause du jour au lendemain.

Dans sa configuration actuelle, l'Onatra, conçu pour se suffire à lui-même, est peut-être l'entreprise la mieux armée pour résister aux perturbations à venir. Ne doutons pas que les cheminots comme les portuaires continueront à remplir leur devoir de transport en dépit des avis de tempête et pourront, une fois les nuages passés et le calme revenu, reprendre le fil de leurs projets de restructuration et de recapitalisation de la chaîne de transport.

which Zaire is bogged down may lead to upheavals whose outcome is entirely unpredictable. Onatra has thus entered a period fraught with danger and the results of its work are liable to be undermined overnight. In its present configuration, Onatra, which is designed to be self-sufficient, is perhaps the best-equipped company to withstand any future troubles. There is no doubt that the railway workers and port workers alike will continue to fulfill their transport mission regardless of warnings of rough weather to come, but once the stormclouds have passed over and peace is restored they will once again take up projects aimed at restructuring and recapitalizing the transport chain.

Article & photos by/par Eric MAUNOIR

