

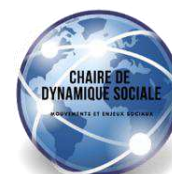
CHAIRE DE DYNAMIQUE SOCIALE (C.D.S)

MOUVEMENTS & ENJEUX SOCIAUX

Revue Internationale
des Dynamiques Sociales



M.E.S., n°149
Mars - Avril 2026



SOMMAIRE

– Jean-Henri Lokoka Isekolo, Construction et validation d'une échelle de mesure des pratiques documentaires des étudiants de l'enseignement supérieur et universitaire congolais.....	1
– Clovis Elongama Elambo, La protection constitutionnelle du mandat parlementaire en République Démocratique du Congo : entre garantie normative et fragilité institutionnelle.....	10
– Willy Mwana Nkwara, Patrick Mpia Weeti, Décentralisation territoriale et développement local en RD Congo : analyse économétrique des asymétries fiscales et de leur incidence sur le bien-être provincial	18
– Nkuna Beya, Le principe de continuité du service public à l'épreuve du droit de grève en République Démocratique du Congo : vers une conciliation constitutionnelle dans le secteur de la santé.....	33
– Véronique Pomo Lopaka, Mécanismes d'application de la gratuité et leur impact sur la qualité de l'enseignement dans les écoles conventionnées catholiques de la coordination sous-provinciale de Mont-Amba.....	40
– Paul Mbungu Muaka, Interaction entre croissance économique et qualité de l'environnement en République Démocratique du Congo de 2000 à 2023.....	49
– Hervé Loola Esingi, De la problématique du principe de la hiérarchisation du ministère public face au devoir d'impartialité.....	59
– Alphonse Empa-Mposa Kentoloni, L'impérialisme occidental en Afrique : une nécessité pour sa déconstruction.....	67
– Edouard Nosa Matumona, Analphabétisme fonctionnel et blocage du progrès intellectuel en République Démocratique du Congo : analyse théorique et étude qualitative du cas de l'EPSP/Kinshasa	79
– Daniel Mulenda Lomena Emamba, Serge Makiadi ma Kikhela, La problématique de gestion du risque écologique sur les sites d'exploitation pétrolière : quel impact sur la rentabilité des pétroliers producteurs ?	87
– Jérôme Etambalako Okito, Octave Makwala Yanukwa, Éco-industries en République Démocratique du Congo : déterminants institutionnels, potentiel structurel et trajectoires de transition écologique....	98
– Hervé Butuna Nekanda, Guy Kwete Mwana, L'impact des normes environnementales et urbanistiques sur les droits du concessionnaire foncier en RD Congo. Entre souveraineté domaniale, conditionnalité écologique et sécurité juridique.....	108
– Fiston Ituba, La migration du budget des moyens vers le budget-programme en République Démocratique du Congo : analyse institutionnelle des contraintes et conditions de réussite.....	116
– Albert Kalonji Betu, Le pouvoir de régulation du juge constitutionnel congolais : entre compétence implicite et activisme prétorien.....	123
– Patrick Kitamoyo Katanya, De l'abolition au maintien du multipartisme en RD Congo : analyse institutionnelle et perspectives de réforme du système partisan.....	132
– Glevis Omende Kahudi, Les fondements stratégiques du développement endogène en République Démocratique du Congo : lecture en économie politique internationale et en politiques publiques.....	139
– Willy Mwana Nkwara, Patrick Mpia Weeti, Décentralisation, gouvernance territoriale et développement local en RD Congo : une analyse économétrique des effets conditionnels de l'autonomie fiscale sur le bien-être territorial.....	146
– Elisabeth Katanda Muamba, De la passation des marchés publics par les dotations minières en République Démocratique du Congo : qualification juridique, régime applicable et enjeux de gouvernance	160

– Lopez Malongo Ndonzuao, <i>La gestion rationnelle des conflits électoraux face aux « vérités des urnes » en droit positif congolais</i>	169
– Justin Besako Beyoyi, <i>La protection du travailleur dans la conclusion et la démonstration du contrat de travail en droit congolais : analyse critique du visa de l'Office National de l'Emploi et perspectives de réforme</i>	177
– Macaire Mundia Kalunga, <i>Lacunes structurelles et stratégies juridiques face au conflit transfrontalier entre la RD Congo et la république d'Angola relatif à la pollution des rivières Kasai et Tshikapa</i>	184
– Lauraine Biselele Bakambila, Albert Kalonji Betu, <i>Le contentieux fiscal juridictionnel de recouvrement à l'initiative du contribuable en droit positif congolais : analyse normative, incertitudes juridictionnelles et enjeux d'État de droit fiscal</i>	192
– Martin Nkoy Akodi, Justin Besako Beyoyi, <i>Le procès équitable dans le contentieux des résultats électoraux en République Démocratique du Congo : entre consécration normative et fragilités institutionnelles</i>	202
– Jérôme Tshitambwe Tshileo, <i>Zones vertes de la république démocratique du Congo et migration pastorale des éleveurs mbororo. Analyse prospective d'une nouvelle menace à venir</i>	209
– Jacques Fatu Muzesa, Sylvain Shomba Kinyamba, <i>Solidarité intergénérationnelle et exploitation des personnes âgées à Kinshasa. Perceptions sociales et logiques locales dans les communes de Kinseso et Lemba</i>	218
– Josué Wembi Low'okedi, Roger Mbuyu Kimpesa Kasulo, Naolie Tshibuaya Tshibangu, <i>Le droit d'accès à la justice des peuples autochtones pygmées en milieux forestiers : comment réduire les inégalités ?</i>	227
– Godefroid Misenga Milabyo, André José Bandaba Ngabo, <i>Décentralisation financière et développement économique locale en RDC : analyse empirique en données de panel (2018-2023)</i>	236
– Norbert Musanga Amisi, Hervé Matunguna Kwilu, Olivier Tombe Tombe, <i>L'enseignant congolais face aux défis de l'éducation. Cas des enseignants de la sous-province éducationnelle de Limete 2</i>	247
– Valéry Olamba Ondjo, Jean-Pierre Kayumba Shembo, <i>Perceptions des inspecteurs itinérants et efficacité de l'encadrement pédagogique en milieu provincial congolais : analyse empirique dans la Sous-Division Lodja 1 (Province du Sankuru)</i>	255
– Hugues Kwete, Augustin Kitangi, Alex Mbantshi, <i>hiérarchisation des modes de financement des entreprises de sécurité privée en RD Congo. Evidence empirique de la ville de Kinshasa (2021–2024)</i> ...	264
– Patricia Imongo Namwi, Joël Bunduki Kambulu, <i>Gestion du changement comme vecteur d'innovation dans la fonction publique : enjeux et contrainte</i>	277
– Serge Pelo Mbozo, <i>L'évolution du droit international au regard des conflits Israël-Palestine et Rwanda-RD Congo</i>	284
– Erlin Lokato Baku, Anne Kapinga Kalonji, Joël Kabeya Nsaka, <i>La gestion des déchets plastiques : défis environnementaux et solutions durables</i>	290
– Eugénie Dinkembi Dimbueni, <i>Reconnaissance culturelle africaine : approche anthropologique de la contribution du Mandombe et de Kimbagula au développement endogène en RD Congo</i>	298
– Freddy Clever Lubala Kasumbi, Aloise Mapela Masudi, Zacky Madilo, <i>Les effets de l'inclusion financière digitale sur la croissance économique en République Démocratique du Congo (2017–2024)</i> ...	305
– Hervé Masaki Mamvuaka, Ruth Luboya Kalubi, Logas Lowenga Koyamondja, <i>L'adéquation formation-emploi en RD Congo : analyse du décalage entre les compétences universitaires et les besoins des secteurs financier et télécommunication</i>	315
– Hugues Ngamika Mukumubi, <i>La caducité de l'ordonnance de référé-suspension en cas d'irrecevabilité de l'action principale en droit administratif. Analyse jurisprudentielle congolaise et approche comparée France-RDC</i>	320
– Jean-Pie Farcy Sakasangu Kamonga, <i>La performance financière levier de la bonne gouvernance des entreprises publiques en RD. Congo : analyse comparative de trois sociétés d'État (2019–2021)</i>	328

- Sophie Tshibola Mulumba, *Les Petites et Moyennes Entreprises (PME) comme levier du développement de la ville de Kinshasa : analyse de leur contribution et de leurs défis structurels*.....336
- Sandra Sassy Mbeti, *Structure financière et gestion du cycle d'exploitation : une analyse des entreprises publiques en RD Congo*.....347
- Moise Mulumba Mutamba, Gloria Mbenza Luamba, Bachelard Kasangila Kembo, *Force familiale chez les parents d'enfants présentant une déficience intellectuelle à Kinshasa : effets de la variable sexe et la confession religieuse*.....358
- Yves Bibombe Kadima, *Le sens de l'article 120 de la loi n°16/027 du 15 octobre 2016 portant organisation, compétence et fonctionnement des juridictions de l'ordre administratif en RDC*.....363
- Crispin Mabula Muaripambu, Muanza Kabangu Muanyinay, Jonathan Enguta Mwenzi, *Implication et satisfaction au travail des candidats à la retraite des services publics congolais*.....370
- Jean-Paul Shabani, *Descriptive Analysis of English Segmental and Stressing Errors Made by EFL Learners in a Multilingual first Language Environment*.....376

LA PERFORMANCE FINANCIERE LEVIER DE LA BONNE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES EN R.D. CONGO :

analyse comparative de trois sociétés d'État (2019–2021)

par

Jean-Pie Farcy SAKASANGU KAMONGA

Chercheur, Faculté des Sciences Économiques et de Gestion

Université de Kinshasa

Résumé

Les entreprises publiques jouent un rôle stratégique dans le développement économique de la République Démocratique du Congo. Toutefois, leurs performances financières demeurent marquées par des déficits structurels et une faible rentabilité, soulevant la question de la qualité de leur gouvernance. Cet article analyse la relation entre performance financière et gouvernance à travers une étude comparative de trois entreprises publiques congolaises : la Gécamines, Cobil et Congo Airways, sur la période 2019–2021.

L'étude adopte une approche analytique fondée sur l'examen des indicateurs financiers tels que le chiffre d'affaires, la marge bénéficiaire nette, la structure des charges et le risque de défaillance. Les résultats révèlent des disparités significatives : si Cobil présente une rentabilité positive, la Gécamines et Congo Airways affichent des marges négatives, traduisant des fragilités structurelles.

À la lumière de la théorie d'agence et de l'approche des parties prenantes, la performance financière apparaît comme un indicateur pertinent, bien que non exclusif, de la qualité des mécanismes de gouvernance. L'amélioration durable des entreprises publiques congolaises suppose ainsi un renforcement de la transparence financière, du contrôle stratégique et de la professionnalisation des organes de direction.

Mots-clés : performance financière, gouvernance, entreprises publiques, RDC, théorie d'agence.

Abstract

Public enterprises play a strategic role in the economic development of the Democratic Republic of Congo. However, their financial performance remains characterized by structural deficits and low profitability, raising concerns about the quality of their governance mechanisms. This study examines the relationship between financial performance and governance through a comparative analysis of three Congolese public enterprises: Gécamines, Cobil, and Congo Airways, over the 2019–2021 period.

Using an analytical approach based on financial indicators such as turnover, net profit margin, cost structure, and financial risk, the findings highlight significant disparities. While Cobil demonstrates positive profitability, Gécamines and Congo Airways exhibit negative margins, reflecting structural inefficiencies.

Drawing on agency theory and stakeholder theory, financial performance is identified as a relevant – though not exclusive – indicator of governance quality. Sustainable improvement in Congolese public enterprises therefore requires enhanced financial transparency, strengthened strategic oversight, and professionalized management structures.

Keywords: financial performance, governance, public enterprises, DRC, agency theory

INTRODUCTION

Les entreprises publiques de la République Démocratique du Congo (RDC) occupent une place stratégique dans la structuration de l'économie nationale, notamment dans les secteurs minier, énergétique, pétrolier et du transport. Toutefois, malgré leur rôle central dans le développement économique et social, ces entreprises font face à des difficultés récurrentes caractérisées par des déficits financiers, une faible rentabilité et des dysfonctionnements organisationnels. Ces contreperformances interrogent directement la qualité des mécanismes de gouvernance qui encadrent leur gestion.

La littérature en gouvernance d'entreprise souligne que la performance organisationnelle dépend largement de l'efficacité des dispositifs de contrôle, de transparence et de responsabilité mis en place au sein des structures dirigeantes. Dans cette perspective, les travaux de Michael C. Jensen et William Meckling (1976) montrent que l'absence de mécanismes de surveillance adéquats peut générer des conflits d'agence entre propriétaires et dirigeants, affectant ainsi la performance financière. De même, Andrei Shleifer et Robert Vishny (1997) établissent un lien étroit entre qualité de gouvernance et performance économique des entreprises.

Dans le cas spécifique des entreprises publiques, cette problématique revêt une dimension particulière en raison de la séparation entre l'État actionnaire et les gestionnaires opérationnels, ainsi que de l'influence potentielle des considérations politiques dans la prise de décision. C'est dans cette logique que les lignes directrices de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) relatives à la gouvernance des entreprises publiques ont été élaborées afin de promouvoir la

professionnalisation de l'actionnariat public, la transparence financière et la redevabilité des dirigeants. Toutefois, leur niveau d'implémentation demeure hétérogène selon les contextes nationaux, notamment dans les économies en développement.

Par ailleurs, la performance d'une organisation ne saurait être réduite à la seule réalisation d'objectifs financiers. Selon Charreaux (2000), elle renvoie à la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques en mobilisant efficacement ses ressources. Dans la même perspective, Youssaf et Hamidi (2024) soulignent que la performance repose sur deux dimensions fondamentales : l'efficacité (atteinte des objectifs fixés) et l'efficience (optimisation du rapport entre moyens engagés et résultats obtenus). Ainsi, la performance des entreprises publiques dépend de leur aptitude à conjuguer ces deux dimensions dans un cadre de gouvernance structuré.

Dans ce contexte, la question centrale qui guide cette étude est la suivante : dans quelle mesure la performance financière peut-elle être considérée comme un indicateur révélateur de la qualité de la gouvernance des entreprises publiques en République Démocratique du Congo ? L'objectif de cet article est d'analyser la relation entre performance financière et gouvernance à travers l'étude comparative de trois entreprises publiques congolaises : la Générale des Carrières et des Mines (Gécamines), la Cobil et Congo Airways. L'analyse repose sur l'examen d'indicateurs clés de performance financière, notamment l'évolution du chiffre d'affaires, la structure des charges, la marge bénéficiaire et le risque de défaillance.

La démarche adoptée s'articule autour de trois axes principaux. Le premier développe le cadre conceptuel et théorique relatif à la performance et à la gouvernance. Le deuxième présente l'approche méthodologique retenue. Le troisième expose les résultats empiriques et en propose une interprétation analytique à la lumière des théories mobilisées.

I. APPROCHE CONCEPTUELLE

Ce point présente les concepts fondamentaux mobilisés dans l'analyse : la performance, la gouvernance et l'entreprise publique. Elle vise à clarifier leur contenu théorique et à mettre en évidence leur articulation.

1.1. La performance de l'entreprise

La performance est un concept multidimensionnel renvoyant à la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs stratégiques tout en optimisant l'utilisation de ses ressources. Selon Lebas (1995), la performance ne constitue pas un simple résultat observé, mais le produit d'un processus construit, traduisant un potentiel durable. Bourguignon (1995) l'associe à la réalisation des objectifs organisationnels, tandis que Maurel et al. (2014) soulignent, dans le cas des organisations publiques, son lien avec la gestion efficiente des ressources et la satisfaction des parties prenantes.

Dans cette étude, la performance est appréhendée comme la combinaison de l'efficacité (atteinte des objectifs) et de l'efficience (rapport optimal entre moyens et résultats), conformément au modèle de Gilbert (1980).

La littérature distingue généralement quatre dimensions :

- *Performance économique* : position concurrentielle et création de valeur sur le marché.
- *Performance financière* : rentabilité, solvabilité et capacité de génération de profits (ROA, ROE, marge nette).
- *Performance opérationnelle* : qualité, productivité et maîtrise des coûts.
- *Performance sociale* : qualité des relations internes et contribution au bien-être des parties prenantes.

Dans le cadre de cette recherche, l'accent est mis sur la performance financière, considérée comme un indicateur synthétique de la santé organisationnelle.

1.2. La gouvernance des entreprises

La gouvernance renvoie au système de direction, de contrôle et de régulation par lequel une organisation est administrée (Cornet et al., 2008). Elle englobe les mécanismes institutionnels, juridiques et organisationnels visant à assurer la transparence, la responsabilité et la redevabilité des dirigeants.

Dans le cas des entreprises publiques, la gouvernance revêt une dimension particulière du fait de la séparation entre l'État actionnaire et les gestionnaires. Elle repose sur des principes fondamentaux tels que la transparence, la responsabilité, la gestion des risques et la protection des intérêts des parties prenantes.

Deux cadres théoriques structurent l'analyse :

- la *théorie d'agence*, développée par Michael C. Jensen et William Meckling (1976), met en évidence les conflits d'intérêts entre propriétaires et dirigeants et souligne la nécessité de mécanismes de contrôle pour réduire les coûts d'agence.
- la *théorie des parties prenantes*, formulée par R. Edward Freeman (1984), élargit la gouvernance à la prise en compte des intérêts de l'ensemble des acteurs impliqués dans l'organisation.

La théorie actionnariale, inspirée par Milton Friedman, insiste quant à elle sur la primauté de la création de valeur pour les actionnaires.

1.3. L'entreprise publique

L'entreprise est une entité économique organisée combinant des ressources humaines et matérielles en vue de produire des biens ou services. L'entreprise publique constitue une forme organisationnelle hybride : elle poursuit des objectifs économiques tout en assumant des missions d'intérêt général. Elle se distingue par la présence de l'État comme actionnaire principal et par l'existence d'objectifs parfois politiques ou sociaux.

1.4. Relation entre gouvernance et performance financière

La littérature établit un lien étroit entre la qualité de la gouvernance et la performance financière. Selon Andrei Shleifer et Robert Vishny (1997), une gouvernance efficace améliore la discipline managériale et favorise la création de valeur.

Dans cette perspective, la performance financière peut être considérée comme un indicateur indirect de la qualité des mécanismes de gouvernance. Une rentabilité faible ou négative peut traduire des inefficiences organisationnelles, des conflits d'intérêts ou une absence de contrôle adéquat.

Ainsi, l'articulation entre gouvernance et performance financière constitue le socle analytique de la présente recherche.

II. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

2.1. Nature et méthodes de recherche

La présente étude s'inscrit dans une démarche empirique à visée explicative, combinant une approche exploratoire et comparative. L'approche exploratoire permet d'examiner le lien potentiel entre performance financière et gouvernance dans le contexte spécifique des entreprises publiques congolaises, encore peu documenté dans la littérature scientifique nationale.

L'approche comparative, quant à elle, vise à confronter les situations financières de plusieurs entreprises publiques afin d'identifier des convergences et des divergences significatives. Enfin, l'analyse repose sur une méthode analytique fondée sur l'interprétation des données financières, en vue d'établir des relations entre les indicateurs de performance et la qualité présumée des mécanismes de gouvernance.

2.2. Échantillonnage et sources des données

L'étude repose sur un échantillon raisonné de trois entreprises publiques représentatives de secteurs stratégiques de l'économie congolaise :

- la Générale des Carrières et des Mines (Gécamines) – secteur minier ;
- Congo Airways – secteur du transport aérien ;
- Cobil – secteur pétrolier.

Le choix de ces entreprises se justifie par leur importance économique, leur visibilité institutionnelle et la disponibilité relative de leurs états financiers consolidés. Les données utilisées proviennent principalement des rapports financiers officiels publiés par les autorités compétentes, couvrant la période 2019-2021.

Cette sélection permet d'adopter une logique d'étude de cas multiples, favorisant une analyse comparative des performances financières et de leurs implications en matière de gouvernance.

2.3. Variables étudiées et traitement des données

L'analyse repose sur des indicateurs financiers considérés comme des mesures objectives de performance, notamment :

- l'évolution du chiffre d'affaires ;
- la marge bénéficiaire nette ;
- le niveau des charges, notamment salariales ;
- l'indicateur de risque de défaillance financière.

Ces variables permettent d'évaluer la rentabilité, la soutenabilité financière et l'efficacité organisationnelle des entreprises étudiées.

Le traitement des données consiste en une analyse des ratios financiers et en une comparaison inter-entreprises sur la période étudiée. L'interprétation des résultats est effectuée à la lumière des cadres théoriques mobilisés, notamment la théorie d'agence et l'approche des parties prenantes, afin d'examiner dans quelle mesure la performance financière peut refléter la qualité des mécanismes de gouvernance.

III. PRÉSENTATION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

L'analyse empirique porte sur trois entreprises publiques congolaises évoluant dans des secteurs stratégiques. L'objectif est d'évaluer leur performance financière afin d'apprécier indirectement la qualité de leur gouvernance. L'étude repose sur l'examen comparatif d'indicateurs financiers clés permettant de classer les entreprises selon leur niveau de soutenabilité économique.

L'interprétation des résultats s'appuie sur une lecture analytique des ratios financiers et sur leur articulation avec les cadres théoriques mobilisés.

3.1. Analyse des indicateurs de performance financière

3.1.1. Évolution du chiffre d'affaires

Les données relatives au chiffre d'affaires sur la période 2019-2021 révèlent des dynamiques contrastées entre les entreprises étudiées.

Tableau I. Évaluation de chiffre d'affaires (année/USD)
par entreprise publique de 2019 à 2021

Entreprises	2019	2020	2021	Part en %
Cobil	139.531.782	12.157.474.146	163.937.449	24,3
Congo Airways	74.910.848	39.911.827	42.895.619	6,3
Gécamines	246.301.373	324.402.140	466.872.496	69,2
Total	460.744.003	485.908.713	673.705.564	100

Source : rapport de la situation financière consolidée des entreprises publiques en RD Congo en 2021.

La Gécamines affiche une progression régulière de son chiffre d'affaires, passant de 246.301.373 USD en 2019 à 466.872.496 USD en 2021. Cette évolution suggère une capacité de consolidation de son activité commerciale.

Tableau II. Parts de chiffres d'affaires par entreprise publique (2019-2020)

Années	Cobil	Congo Airways	Gécamines
2020	25 %	8,2 %	66,7 %
2019	30 %	16,2 %	53,4 %

Source : notre conception à partir des données reçues dans le rapport de situation financière consolidée.

Cobil présente une forte volatilité : après une croissance exceptionnelle en 2020, le chiffre d'affaires chute significativement en 2021. Cette instabilité interroge la soutenabilité de sa performance.

Congo Airways enregistre une contraction marquée en 2020, suivie d'une légère reprise en 2021, sans retrouver son niveau initial de 2019.

En termes de parts relatives, la Gécamines domine structurellement l'échantillon, représentant plus de 65 % du chiffre d'affaires global sur la période observée, ce qui confirme son poids économique stratégique.

3.1.2. Structure des charges et effectifs

L'analyse des charges met en évidence une pression salariale importante, particulièrement pour la Gécamines, qui dispose d'un effectif largement supérieur aux deux autres entreprises.

Tableau III. Des charges du personnel et des effectifs

Années	Désignation	Gécamines	Congo Airways	Cobil	Total
2019	Charges	90.378.021	1.035.887	9.088.389	109.820.297
	Effectifs	6.497	392	66	6.955
2020	Charges	8.962.754	15.233.413	9.853.584	34.049 751

Source : notre conception

En 2019, les charges salariales de la Gécamines s'élèvent à 90.378.021 USD pour 6.497 employés. La baisse observée en 2020 nécessite une interprétation prudente, pouvant résulter d'ajustements budgétaires conjoncturels.

Congo Airways connaît une augmentation significative de ses charges en 2020, malgré un recul de son chiffre d'affaires, ce qui traduit une tension financière et une possible inefficience organisationnelle.

Cobil affiche une évolution plus modérée mais croissante de ses charges.

Cette analyse suggère que la maîtrise des coûts constitue un déterminant majeur de la performance financière et, indirectement, de la qualité de gouvernance.

3.1.3. Rentabilité et risque de défaillance

Tableau IV. Évaluation du potentiel financier des entreprises publiques

Entreprises	Marge bénéficiaire nette (seuils admissibles passif)	Risque de faillite (Cap. Total ÷ Capit. propres) seuil admissible
Cobil	7,22 %	73,68 %
Congo Airways	-0,1171 %	63,09 %
Gécamines	-57,86 %	-5,91 %

Source : rapport du ministère du portefeuille 2021

L'évaluation du potentiel financier à travers la marge bénéficiaire nette révèle des écarts significatifs:

- Cobil : 7,22 % (rentabilité positive)
- Congo Airways : -0,1171 %
- Gécamines : -57,86 %

La marge négative particulièrement élevée de la Gécamines indique une inefficience structurelle, malgré la progression de son chiffre d'affaires. Cela signifie que l'augmentation des revenus ne se traduit pas par une création effective de valeur.

L'indicateur de risque financier confirme cette fragilité pour certaines entreprises. Une rentabilité négative combinée à une structure de capitaux déséquilibrée accroît la probabilité de défaillance.

Ainsi, sur la base des critères financiers analysés, les entreprises peuvent être regroupées comme suit :

- Entreprise relativement saine : Cobil
- Entreprises en difficulté structurelle : Congo Airways et Gécamines

3.2. Interprétation théorique : performance financière et gouvernance

Les résultats empiriques confirment l'existence d'une corrélation entre performance financière et qualité présumée des mécanismes de gouvernance.

Selon la théorie d'agence développée par Michael C. Jensen et William Meckling, une gouvernance inefficace accroît les coûts d'agence, favorise les asymétries d'information et conduit à une allocation inefficace des ressources. Les marges négatives observées peuvent être interprétées comme le reflet de ces dysfonctionnements.

De même, les travaux de Andrei Shleifer et Robert Vishny soulignent que l'absence de discipline de gestion et de mécanismes de contrôle solides tend à détériorer la performance financière des entreprises publiques.

3.2.1. Transparence financière et qualité décisionnelle

La transparence financière constitue un levier essentiel d'amélioration de la gouvernance. Une information comptable fiable et accessible permet :

- une meilleure prise de décision stratégique ;
- une réduction des asymétries d'information ;
- un renforcement de la redevabilité des dirigeants.

L'insuffisance de transparence peut au contraire alimenter la méfiance institutionnelle et fragiliser la performance organisationnelle.

3.2.2. Gestion des conflits d'intérêts

Les conflits d'intérêts et les tensions sociales peuvent affecter la productivité et accroître les charges organisationnelles. Une gouvernance efficace doit intégrer des mécanismes de régulation visant à aligner les intérêts des dirigeants, des salariés et de l'État actionnaire.

La performance financière peut ainsi être interprétée comme un indicateur indirect de la capacité de l'organisation à maîtriser ces tensions.

3.2.3. Réformes institutionnelles et amélioration de la gouvernance

La persistance de contreperformances structurelles appelle des réformes profondes en matière de gouvernance publique. Comme le souligne Jean Cartier-Bresson, la lutte contre la corruption et les dysfonctionnements institutionnels nécessite une stratégie globale intégrant la dimension politique, juridique et organisationnelle.

L'amélioration durable de la performance financière des entreprises publiques congolaises passe donc par :

- le renforcement des mécanismes de contrôle interne ;
- la professionnalisation des organes de direction ;
- la transparence budgétaire ;
- la responsabilisation des gestionnaires.

III. DISCUSSION DES RESULTATS

L'analyse comparative des indicateurs financiers met en évidence des fragilités structurelles au sein des entreprises publiques étudiées. Si la Gécamines affiche une progression continue de son chiffre d'affaires sur la période 2019-2021, cette dynamique ne se traduit pas par une amélioration de la rentabilité. La marge bénéficiaire nette négative (-57,86 %) révèle une inefficience dans la transformation des revenus en résultats nets, suggérant un déséquilibre entre croissance de l'activité et maîtrise des coûts.

La situation de Congo Airways est également préoccupante, avec une marge légèrement négative (-0,1171 %) et une augmentation significative des charges en 2020, malgré un recul du chiffre d'affaires. Cette configuration indique une rigidité structurelle des coûts et une faible capacité d'ajustement financier.

À l'inverse, Cobil présente une marge bénéficiaire positive (7,22 %), traduisant une meilleure conversion du chiffre d'affaires en résultat net. Bien que des fluctuations soient observées, cette performance suggère une gestion plus efficiente des ressources et une meilleure maîtrise des charges.

Les résultats peuvent être interprétés à partir de la théorie d'agence développée par Michael C. Jensen et William Meckling. Selon cette approche, une gouvernance inefficace accroît les coûts d'agence, notamment en raison d'une asymétrie d'information et d'un déficit de contrôle des dirigeants.

Dans le cas de la Gécamines et de Congo Airways, la combinaison d'une rentabilité négative et d'une structure de charges élevée peut être considérée comme un indicateur indirect de coûts d'agence importants. L'absence de discipline budgétaire, la rigidité organisationnelle ou l'insuffisance des mécanismes de contrôle interne peuvent expliquer ces déséquilibres financiers.

À l'inverse, la performance relativement stable de Cobil suggère une réduction des coûts d'agence et un meilleur alignement entre objectifs stratégiques et gestion opérationnelle.

Les données montrent que la croissance du chiffre d'affaires ne constitue pas, à elle seule, un indicateur suffisant de bonne gouvernance. La performance doit être appréciée à travers la capacité de l'entreprise à générer un résultat net positif et à assurer sa soutenabilité financière.

La forte charge salariale observée à la Gécamines, combinée à une rentabilité négative, traduit une inefficience structurelle. Cela rejoint les analyses de Andrei Shleifer et Robert Vishny, qui soulignent que les entreprises publiques peuvent souffrir d'un manque de discipline managériale lorsque les mécanismes de contrôle sont insuffisants.

Ainsi, la performance financière apparaît comme un indicateur synthétique de la qualité de gouvernance : une rentabilité durable et une maîtrise des charges témoignent d'une gestion structurée, tandis qu'un déficit chronique reflète des dysfonctionnements organisationnels.

Les résultats suggèrent que l'amélioration de la performance financière des entreprises publiques congolaises nécessite un renforcement des mécanismes de gouvernance, notamment :

- *Renforcement de la transparence financière* : la publication régulière et fiable des états financiers réduit les asymétries d'information et améliore la qualité décisionnelle.
- *Gestion rigoureuse des risques financiers* : l'instauration de systèmes de contrôle interne performants permet de limiter les dérives budgétaires et d'anticiper les risques de défaillance.
- *Diversification des sources de revenus et innovation organisationnelle* : la dépendance excessive à un segment d'activité accroît la vulnérabilité financière ; une stratégie de diversification peut renforcer la résilience économique.
- *Professionnalisation des organes de direction* : la compétence technique et l'indépendance des conseils d'administration constituent des déterminants majeurs de la performance.

En définitive, les résultats empiriques confirment que la performance financière constitue un indicateur pertinent, bien que non exclusif, de la qualité de la gouvernance des entreprises publiques. Les déficits observés ne peuvent être réduits à des facteurs conjoncturels ; ils traduisent des déséquilibres structurels nécessitant des réformes institutionnelles approfondies.

L'amélioration durable de la performance des entreprises publiques en RDC suppose donc une articulation cohérente entre discipline budgétaire, transparence, contrôle stratégique et responsabilité managériale.

CONCLUSION

Cette recherche avait pour objectif d'examiner la relation entre performance financière et qualité de la gouvernance des entreprises publiques en République Démocratique du Congo. À travers l'analyse comparative de trois entreprises stratégiques sur la période 2019-2021, les résultats mettent en évidence des fragilités structurelles significatives.

L'étude montre que la croissance du chiffre d'affaires ne constitue pas en soi un indicateur suffisant de bonne gouvernance. La rentabilité nette, la maîtrise des charges et la soutenabilité financière apparaissent comme des variables déterminantes pour apprécier la qualité des mécanismes de gestion. Les marges négatives observées dans certaines entreprises traduisent des inefficiences organisationnelles susceptibles d'être interprétées à la lumière de la théorie d'agence, notamment en termes de coûts d'agence et d'insuffisance des mécanismes de contrôle.

En revanche, une performance financière positive semble associée à une meilleure discipline managériale et à une gestion plus efficiente des ressources. La performance financière constitue ainsi un indicateur synthétique pertinent pour évaluer indirectement la qualité de la gouvernance.

Toutefois, cette recherche présente certaines limites, notamment la taille restreinte de l'échantillon et l'absence d'indicateurs qualitatifs de gouvernance. Des études futures pourraient intégrer une approche économétrique élargie et inclure d'autres entreprises publiques afin de consolider les résultats.

En définitive, le renforcement de la gouvernance des entreprises publiques congolaises passe par une amélioration de la transparence financière, une professionnalisation accrue des organes de direction et une gestion rigoureuse des risques.

BIBLIOGRAPHIE

- BARTOLI, A., *Le management dans les organisations publiques*, Paris, Dunod, 2005.
- BOURGUIGNON, A., *Définir la performance : une simple question de vocabulaire ?* Paris, Economica, 1995.
- CHARREAUX, G., *Le gouvernement des entreprises : Corporate Governance*, Paris, Economica, 2000.
- CRUTZEN, A., *Économie politique*, Namur, WESMAEL-CHARLES, 1971.
- DEMAY, G., *Comment juger une entreprise : analyse et évaluation*, Paris, Dunod, 1979.
- FREEMAN, R. E., *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman Publishing, 1984.
- FRIEDMAN, M., *Capitalism and Freedom*, Chicago, University of Chicago Press, 1962.
- JENSEN, M. C. et MECKLING, W. H., *Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, Cambridge, Harvard University Press, 1976.
- LEBAS, M., *Comptabilité analytique basée sur les activités*, Paris, Revue Française de Comptabilité, 1995.
- MAUREL, C., CARASSUS, D. et GARDEY, D., *Performance publique et collectivités locales*, Paris, EMS, 2014.

- MEISEL, N., *Gouvernance et développement*, Paris, Agence Française de Développement, 2004.
- SHLEIFER, A. et VISHNY, R., *A Survey of Corporate Governance*, Cambridge, Harvard University Press, 1997.
- YOUSSEF, S. et HAMIDI, M., *La performance des organisations publiques : un concept polysémique*, Rabat, African Scientific Journal, 2024.

Centre de recherche d'interface université-société

COMITÉ DE RÉDACTION ET ADMINISTRATION

- Directeur-Editeur : Sylvain Shomba Kinyamba, Professeur Ordinaire
- Rédacteur en Chef : Gaston Mwene Batende, Professeur Emérite
- Rédacteur en Chef adjoint : Patrick Develtere, Professeur Ordinaire
- Secrétaire de rédaction : Michel Kandolo Edungu, Chef de Travaux
- Relation avec les partenaires : Jean Pierre Mpiana, Professeur Ordinaire
- Archivage et logistique : Ingrid Mulamba Feza, Professeure Associée

CONSEIL SCIENTIFIQUE

Professeurs Baeke Viviane, Batamba Balembu Antoine ; Bongeli Yeikeo Ya Ato Emile ; Develtere Patrick ; Ekala Pierre ; Gretry Lucille ; Huib Huyse ; Inswan Bidum Pierre ; Kaminar Théo-Macaire ; Kapalayi Mutanga Roger-Vincent ; Labana Lasay'abar Jean Berck Mans ; Malemba N'sakila Gilbert ; Matabisi Nico ; Mbalanda Willy ; Mbela Hiza Login ; Mbuyi Musongela François ; Mokonda Bonza Floratin ; Mukoka Nsenda François ; Mulamba Feza Ingrid ; Muluma Munanga Albert ; Musa Alokpo Dieudonné ; Musao Kalombo Célestin ; Mutunda Mwembo Pierre ; Mpiana Tshitenge Jean Pierre ; Mwabila Malela Clément ; Mwene Batende Gaston ; Ndeke Zamba Casimir ; Ngoma Binda Elie ; Ngoy Bisongo Colby ; Nkuanzaka Inzanza Adélard ; Ongevela Van Jan, Osokonda Okenge Basile, Ponsar Paul, Reyhler Luc ; Sekimonyo Wa Magango Côme ; Shomba Kinyamba Sylvain ; Wingenga Jeannot ; Yandju Marie-Claire ; Yere Afobe Innocent Zimango Gama Romain.

Immeuble CDS n°3, Trafic, Route de l'Ouest,
Campus de l'Unikin, Tél. : 0999903563 /
shombakin@yahoo.fr,
www.mesrids.org
Dépôt légal : MR 3.02103.57117
N° ISSN : 2790-3095 (impr.)
N° ISSN : 2790-3109 (ligne)

