Numéro 150

CHAIRE DE DYNAMIQUE SOCIALE (C.D.S)

MOUVEMENTS & ENJEUX SOCIAUX

Revue Internationale des Dynamiques Sociales



WWW.MESRIDS.ORG
MARS - AVRIL 2026
KINSHASA-R.D.C

M.E.S., n°150
Mars - avril 2026

SOMMAIRE

- Emery Kituku Kinzonzi, *L'utopie de l'apolitisme de la société civile dans un État en quête de démocratie. Réflexion sur un acteur politique autrement identifié*.....1
- Emmanuel Tshisekedi Babatubia, *L'assurabilité d'activités sportives en RD Congo*.....7
- Seraphine Kilongozi Musambi, *VIH, IST et prévenu : l'angle mort de la justice pénale congolaise en matière de violences sexuelles*.....13
- Véronique Pomo Lopaka, Jonathan Enguta Mwenzi et Simon Kayoyo Umbela, *Analyse comparative des indicateurs de qualité de l'enseignement entre les instituts supérieurs techniques publics et privés de la ville de Kinshasa*.....21
- Symphorien Lobo Kasongo, *Référendum d'initiative partagée (RIP) pour un développement durable dans le territoire de Lubao*.....27
- Héritier Tuli, *Le musée à l'épreuve du public : perceptions, malentendus et attentes face aux collections patrimoniales à Kinshasa*.....34
- Jerry Papa, *Pouvoirs propres et pouvoirs partagés du Président de la République : relecture à la lumière du contreseing en droit constitutionnel congolais*.....42
- Bernadette Muisaka kamono, Olivier Mangapi Kinze et Josephat Tshianda Kapinga, *Pratiques éducatives parentales telles que perçues par les adolescents de la commune de la N'Sele à Kinshasa*.....49
- Papy-David Imbwan Tambala, Henri-Bonard Bamfumu Musasa, Orchidée Phoba, *Usages informels du smartphone en contexte d'interdiction scolaire : étude menée auprès d'élèves finalistes en RD Congo*.....55
- Socrates Kangulumba Kiseselle, *Vacance prolongée du porte-parole de l'opposition politique en République démocratique du Congo : entre blocage institutionnel et stratégie politique*.....61
- Jonathan Mfiri Kenshune, *Opportunités et défis de la pratique du « e-église » sur le marché congolais de la foi*.....68
- Sylvain Kitenge Lobaba, *Cour des comptes et répression des fautes de gestion : quel regard pour une bonne gouvernance en RD Congo ?*.....74
- Fulgence Mbala Songa, Elysée Nteba Nawotuhola, Rodrigues Mboma Matondo, *Opportunités du marché du carbone et préalables à son opérationnalisation en République démocratique du Congo*.....82
- Timothée Ngongo Tambwe, *La question de migration des Mbororo face aux défis sécuritaires en Afrique centrale : opportunité ou facteur de déstabilisation*.....90
- Raphael Omatoko Okongema, *La sécurisation des paiements électroniques en droit congolais : analyse critique du cadre normatif et perspectives de réforme*.....98
- Mike Bola Malumalu, *La vente à tempérament en République démocratique du Congo. Analyse juridique, enjeux économiques et perspectives de réforme*.....103
- Elvis Felo Bitumba, Reagan Ngonzo Kitumba et Rochelvie Mayele Nkelele, *Difficulté d'adaptation durant la transition secondaire-université à la Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation de l'Université de Kinshasa*.....108

- Gabriel Onadambo Koy, *Regard critique sur la responsabilité civile prévue à l'article 260 alinéa 2 CCCLIII en cas de dommages causés par l'enfant mineur de la rue*.....114
- Benjamin Mbamba Kpako, Henri Ingwa Lofinda et Patience Mbulazwa Indolo, *Compétence numérique la plus observée chez le personnel scientifique de l'Université de Kinshasa à l'ère du système Licence-Master-Doctorat (LMD)*.....120
- Hervé Sossongo ya Mosossongo, Dieudonné Kungwa Sungura et Edouard Nyembo ya Mahingu, *Le cadre juridique du secret bancaire en RD Congo : entre protection de la vie privée et exigences de transparence financière*.....128
- Arnold Musao Kalombo, *Transition écologique et choix stratégiques de développement en Afrique centrale : le dilemme pétrole–biodiversité dans le cas du Parc national de Virunga*……138
- Jimmy Edjimi Kwey, Ezekiel Lelo Lelo, Patrick Tsakala Musamu, *Analyse stratégique et managériale d'internationalisation et du développement des entreprises congolaises* ……144
- Guelord Kabamba Mukendi, Adolphe Mafuata Ngalamulume, Célestin Mutombo Kazadi, *Incidence du profil des entrepreneurs sur la pérennité des microentreprises implantées dans la commune de Limete*……153
- Leprince Nkwahata Masangata, *Engagement citoyen pour une gestion responsable des déchets ménagers dans la ville de Kinshasa*……159
- Francine Ipanthiar Lathiar, *Le phénomène de retour dans la rue des enfants de la rue resocialisés par les organisations non gouvernementales : quelles stratégies pour une réinsertion sociale efficace et durable ?*..……171
- Eric Isikanga Itongo, *La fonction régulatrice du juge constitutionnel : un pouvoir implicite en droit constitutionnel congolais*……177
- Thedi Kazadi Katumba, *Analyse des stratégies des établissements publics congolais pour tirer profit des crédits carbone sur le marché international*……183
- Augustin Elodi Osombe, *Les immunités des représentants de l'État et la culpabilité pour crimes internationaux*……189
- Sosthène Bokebe Iyeti, Michel Remo Yossa, Jonathan Enguta Mwenzi, *Image organisationnelle et fidélité des salariés de quelques entreprises du portefeuille de l'État congolais*……196
- Guy Kashemwa Bahogwerhe, Gabriel Kalonda Mbulu, *Intelligence économique, un nouvel outil d'influence d'une organisation : principes, stratégies et lobbying*……..203
- Patricka Musumadi Kiluwa, *De la responsabilité des plateformes numériques en RD Congo : défis du commerce via les réseaux sociaux*……...214
- Jean-Claude Tshipama, *Les facteurs clés de succès des entreprises « Born Global » : une approche théorique contextualisée à la République Démocratique du Congo*……..219
- Emmanuel Minga, Hugues Kwete, Alex Mbantshi, *Microcrédit digital en RD Congo : coût réel, transparence et risques pour les utilisateurs de rallonge M-pesa*……..225
- Pacifique Kubuya Ndoole, *Conflits armés dans le Kivu et stratégies discursives de l'État congolais face à l'AFC/M23 : entre guerre de communication et communication de guerre*……233
- Brince Bope Misha-mi-Kiengel, *De la stratégie RH à la stratégie de rémunération des entreprises* ……239
- Joseph Chura Bilo, *Utilisation des enfants et des femmes enceintes dans l'exploitation artisanale minière en territoire de Djugu dans la province de l'Ituri en RD Congo*……...246
- Ten Mukenga Kamina, *Analyse de l'efficacité des finances publiques en RD Congo (2016–2022) : une approche économétrique de la mobilisation des recettes fiscales*..……257
- Hénoc Kalala Mukuna, *Formes et preuve de la faute médicale en droit congolais*……263
- Bruno Kabutakapua Bukasa, Olga Nghowa Yandjo, Nathan Mubunda Lukata, Charles Kasongo Muitshilua, *Le mariage et la garde des enfants en droits sénégalais, congolais*

(Brazzaville) et de la République démocratique du Congo : une analyse comparative du pluralisme juridique et de l'effectivité des normes……269

- Marc Yanakoy Omadjela, Cédrick Gasetebi Isobe, Niva Betu Kasenda, *Analyse du climat des affaires et attractivité des investissements dans une province enclavée : cas du Sankuru en RD Congo*……278
- Blaise Tsasa Mpanzu, *L'octroi de crédits par la microfinance FINCA et son impact sur la réduction de la pauvreté à Kananga*……286
- Patrick Djema, *L'Agence internationale de l'énergie atomique face au programme nucléaire iranien : entre régulation internationale et logiques de puissance*……..295
- Salem Mongoho Mosailo, *Le financement alternatif comme levier stratégique de financement des sociétés non cotées dans l'espace OHADA : analyse critique et perspectives pour la RD Congo*.....302
- Joseph Chura Bilo, *Incidence de l'exploitation minière artisanale d'or sur l'environnement et la santé humaine en territoire de Djugu à l'Ituri (RD Congo)*……...311
- Guy Kwete Mwana, *Du divorce-sanction au divorce-remède en droit congolais : réalités judiciaires et enjeux sociaux*……324
- Emmanuel Lumbu, *Le devoir de vigilance communautaire : un rempart contre les crimes environnementaux dans le secteur minier congolais*.....330
- Emmanuel Kashemwa Zihalirwa, *L'encadrement juridique des contrats intelligents dans le secteur bancaire en République Démocratique du Congo*.....339
- Beloty Mukamutshunu Mangay, *Gouvernance institutionnelle et déterminants de la souscription à l'assurance responsabilité civile chez les conducteurs de mototaxis à Kinshasa : analyse économétrique dans la commune de Lemba*.....346
- Claude Batanu Mukubayi et Robert Odimba Osepe, *Nationalité et dévolution du pouvoir en RD Congo : enjeux juridiques et politiques aux approches des élections générales de 2023*……. 357
- Gertrude Baku Nzoau, *Analyse de l'efficacité du financement d'entretien routier en République démocratique du Congo*.....365
- Dieudonné Kungwa Sungura, Edouard Nyembo ya Mahingu et Hervé Sossongo ya Mososongo, *La faiblesse du contrôle juridictionnel des finances publiques en RD Congo de 2021 à 2023 : analyse et perspectives*…….....377
- John Aladina et Odilon Gamela Nginu, *Effets de la gouvernance sur la performance des entreprises publiques en RD Congo : cas des entreprises du secteur minier*.....386
- Paul Ramazani, *L'urgence d'un choix : le vote préférentiel pour la consolidation d'un État plus démocratique et consensuel*.....399
- Louise Pala Kamango, *Les principes de l'évaluation archivistique : pratiques applicables à l'Université de Kinshasa*.....407
- Hubert Nguamu Pamba, *L'intégration et l'appropriation du logiciel Nguamya pour l'optimisation de la communication organisationnelle en RD Congo : étude de cas du parc CAREV de Kimpese (Kongo Central)*.....413

EFFETS DE LA GOUVERNANCE SUR LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES EN RD CONGO :

cas des entreprises du secteur minier

par

John ALADINA

Apprenant en D.E.S.

Odilon GAMELA NGINU

Professeur

(Tous) *Faculté des Sciences Economiques et de Gestion,*

Université de Kinshasa

Résumé

Cette recherche s'inscrit dans le cadre de l'analyse de l'impact de la gouvernance sur la performance des entreprises publiques minières en République démocratique du Congo. La problématique repose sur le constat que, bien que la gouvernance soit reconnue comme un levier essentiel de performance, son influence exacte demeure controversée. Certains travaux la considèrent comme une variable exogène, tandis que d'autres insistent sur son caractère endogène, lié aux spécificités internes de chaque organisation. Dans le cas des entreprises publiques du portefeuille de l'État opérant dans le secteur minier, les enjeux sont d'autant plus cruciaux que ces entreprises jouent un rôle stratégique dans le financement du budget de l'État et dans l'économie nationale.

L'étude a pour objectif général d'analyser l'impact de la gouvernance sur la performance des entreprises publiques minières, en mobilisant un modèle de panel logistique et des outils statistiques descriptifs. Les objectifs spécifiques consistent à identifier les mécanismes de gouvernance susceptibles d'améliorer la performance, à vérifier la relation causale entre la qualité du système de gouvernance et la performance organisationnelle, à évaluer le rôle des organes de surveillance dans le contrôle des dirigeants. Ils consistent aussi à mettre en évidence les effets différenciés selon les entreprises et les périodes. La méthodologie combine une approche quantitative et explicative, établie sur des données de panel collectées sur une période de six ans (2019-2024). Les données proviennent des rapports financiers et institutionnels, des audits et des publications officielles. La performance est mesurée principalement par la marge nette, transformée en variable binaire : [1] entreprise performante, [0] entreprise non performante. Les variables explicatives incluent les organes de gouvernance tels que l'assemblée générale, le conseil d'administration, le comité de gestion, le commissariat aux comptes et le service d'audit, conformément aux recommandations du rapport Cadbury (1992). Les résultats montrent que la structure de gouvernance trop complexe exerce un effet négatif sur la performance, tandis que la supervision financière, le règlement intérieur et le code de bonne gouvernance ont des effets positifs et significatifs. Ces résultats confirment que la transparence, l'éthique et des mécanismes de contrôle efficaces constituent des leviers majeurs de performance.

Abstract

This research is part of an analysis of the impact of governance on the performance of public mining enterprises in the Democratic Republic of the Congo. The problem arises from the observation that, although governance is recognized as an essential lever of performance, its exact influence remains controversial: some studies consider it as an exogenous variable directly affecting performance, while others emphasize its endogenous nature, linked to the internal specificities of each organization. In the case of public mining enterprises, the stakes are particularly crucial since these companies play a strategic role in the state budget and in the national economy. The general objective of the study is to analyze the impact of governance on the performance of public mining enterprises, using a logistic panel model and descriptive statistical tools. The specific objectives are to identify governance mechanisms likely to improve performance, to verify the causal relationship between the quality of the governance system and organizational performance, to assess the role of oversight bodies in monitoring managerial decisions, and to highlight the differentiated effects of governance across enterprises and periods. The methodology combines a quantitative and explanatory approach, based on panel data collected over a six-year period (2019–2024).

The data come from financial and institutional reports, audits, and official publications. Performance is primarily measured by net margin, transformed into a binary variable: [1] = performing enterprise, [0] = non-performing enterprise. The explanatory variables include governance bodies such as the general assembly, the board of directors, the management committee, the audit commission, and the internal audit service, in line with the recommendations of the Cadbury Report (1992). The results show that an overly complex governance structure has a negative effect on performance, while financial supervision, internal regulations, and the code of good governance have positive and significant effects. These findings confirm that transparency, ethics, and effective control mechanisms are major drivers of performance.

INTRODUCTION

La gouvernance d'entreprise s'impose comme un champ d'étude incontournable en sciences de gestion. Elle constitue un système structuré à travers lequel les entreprises sont contrôlées et dirigées,

mobilisant principalement les conseils d'administration, les actionnaires et les organes de surveillance. Les actionnaires, en leur qualité des propriétaires, nomment les administrateurs et les vérificateurs des comptes, tandis que les administrateurs définissent les objectifs stratégiques, supervisent la gestion des dirigeants et rendent compte lors des assemblées générales (Mbuyamba, 2024). Ce dispositif repose sur des principes fondamentaux de transparence, de responsabilité, d'équité et de respect des droits des actionnaires. Ils sont renforcés par des mécanismes de contrôle et de surveillance destinés à garantir la conformité aux lois et à promouvoir une gestion efficace. Dans ce cadre, la gouvernance d'entreprise joue un rôle déterminant dans la performance organisationnelle (Koie, 2020). Elle s'assure que les dirigeants prennent des décisions responsables, en intégrant les intérêts des actionnaires, des parties prenantes et de l'entreprise elle-même. L'analyse de la relation entre gouvernance et performance revêt une importance particulière dans le contexte actuel marqué par l'adoption croissante de normes de bonne gouvernance et l'essor des investissements responsables. Comprendre ce lien est doublement utile : pour les dirigeants, qui peuvent renforcer les mécanismes de gouvernance associés à une meilleure performance, et pour les décideurs publics, qui peuvent enrichir les référentiels nationaux et inciter les entreprises à s'y conformer.

La littérature met en évidence plusieurs difficultés. Certains travaux considèrent la gouvernance comme une variable exogène influençant directement la performance, tandis que d'autres insistent sur son caractère endogène, lié aux spécificités internes des organisations. Les mécanismes de gouvernance sont multiples et leur efficacité varie selon les contextes, ce qui complique davantage l'identification des leviers réellement déterminants. Dans les entreprises publiques, et plus particulièrement celles du secteur minier en République Démocratique du Congo, la gouvernance se heurte à des enjeux spécifiques : une forte influence des pouvoirs publics, un rôle stratégique dans le budget de l'État et la nécessité d'assurer une gestion transparente et performante dans un secteur vital pour l'économie nationale.

La gouvernance d'entreprise, reconnue comme un levier essentiel de performance, continue de soulever des interrogations majeures. Ce qui rend complexe l'établissement d'un consensus scientifique sur la nature exacte de son impact. Les mécanismes de gouvernance sont multiples et leur efficacité varie selon les contextes, compliquant l'identification des leviers réellement déterminants pour améliorer la performance. Malgré l'importance reconnue de la gouvernance pour la performance, il subsiste des interrogations sur les mécanismes précis capables de renforcer durablement la performance des entreprises publiques minières en RDC, sur l'impact réel de la qualité du système de gouvernance et sur l'efficacité des organes de surveillance (Cadbury, 1992) dans le contrôle des décisions des dirigeants. C'est dans ce contexte que s'inscrit la question centrale de l'étude : comment l'application des principes de la transparence intégrale – nouveau mot de la de bonne gouvernance - peut-elle améliorer la performance des entreprises publiques du secteur minier en RDC.

La littérature financière (Elisabeth, 2002) donne plusieurs définitions de la gouvernance d'entreprise. Mise en place par l'entreprise pour gérer le processus de supervision et de contrôle sur ses opérations (OCDE-Principes, 2023), la gouvernance permet de distribuer les droits, de repartir les responsabilités des membres de la direction, de délimiter leurs champs d'application de manière à éviter des éventuels conflits de compétences en matière de gestion entre les différentes directions (Ericsson-ESA, 2001) et des toutes les parties prenantes : le conseil d'administration, les directeurs et les actionnaires (Ho, 2005). Pour réguler le fonctionnement et la prise des décisions de gestion en vue de solutionner des conflits éventuels entre partenaires, la gouvernance établit et élabore au préalable des règles et des procédures précises à mettre en place en vue d'une gestion optimale de l'entreprise. Elle oriente les actions de l'organisation et son contrôle au plus haut niveau, afin de permettre l'atteinte des objectifs. Elle se repose sur les dimensions principales de clarté et de transparence intégrale dans la gestion, créant ainsi la confiance au niveau des relations avec les parties prenantes internes et externes de l'entreprise. La gouvernance constitue un ensemble de règles et des systèmes régissant les multiples relations entre l'administration générale, le conseil d'administration et les propriétaires, et d'autres parties qui sont en lien direct ou indirect avec son fonctionnement (Gamela N. O., 2023)**.** Le squelette de toutes ces définitions est, par excellence, le principe de la transparence intégrale (Cadbury, 1992). En cas de son éventuelle absence au sein de l'organisation et en considération de son importance en relation avec sa capacite de créer la confiance entre partenaires laquelle est susceptible de faciliter la communication, la transmission et la circulation fluide de la vraie information sur la gestion aux fins d'éviter les conséquences destructives qui seraient occasionnées par l'existence éventuelle de l'asymétrie dans l'information, il sera difficile aux dirigeants de construire des relations saines et solides entre les différentes parties de l'entreprise (Mapoti Saya, 2024).

La transparence intégrale, nouveau mot pour designer la gouvernance aujourd'hui, favorise la réduction des risques des conflits, améliore la performance à travers la mise en place des organes de contrôles et des mécanismes de lutte contre la corruption, précisant les responsabilités et les droits de

chaque partie prenante, promeut la divulgation et la transparence dans la circulation fluide et régulière des informations financières (Agyei-Mensah, 2017). En l'absence des règles et des cadres contraignants, et en cas de désordre ou de survenance éventuelle des conflits entre parties, il deviendra très difficile aux Dirigeants de déterminer les responsabilités de chaque partie. Pour encourager toutes les parties prenantes à respecter les lois et les règlements en vigueur dans les pays des opérations à appliquer les principes fondamentaux de transparence intégrale, de responsabilité et d'équité (Elisabeth, 2002), les parties doivent être soutenues et accompagnées par un système soit de récompenses ou soit de sanctions (positives et/ou négatives) afin de favoriser le bon fonctionnement de l'entreprise.

I. NOTIONS SUR LA GOUVERNANCE

1.1. Gouvernance et Divulgation de l'information

La divulgation transparente d'informations contribue à l'augmentation de la confiance entre les parties concernées, les employés, les créanciers et autres prêteurs. Elle facilite l'accès aisé aux financements sur les marchés des capitaux (Bushman & Smith, 2003) et à moindre coût (Salehi, Hooli, Hulkkonen, & al., 2022). Cette divulgation englobera tous les sujets, en passant par les résultats financiers et comptables (que ceux-ci soient positifs ou déficitaires), de même que les informations en relation avec les compétences des directeurs, voire les prévisions futures concernant l'entreprise, y compris en cas de fusion ou d'acquisition d'autres sociétés (Weygandt, Kimmel, & Kieso, 2018). Les montants réels des primes, les salaires des directeurs et des membres du conseil d'administration doivent refléter la situation réelle de l'entreprise. Plusieurs littératures en relation avec la gestion et la gouvernance des entreprises et des organisations renseignent ceci : plus les informations régulièrement et librement divulguées par l'entreprise sont pertinentes et importantes, plus elles constituent un indicateur de la réussite de l'administration, elles deviennent une incitation pour les autres parties prenantes qui traitent avec l'entreprise de faire davantage confiance à la Direction, et plus encore, elles deviennent un appât pour les détenteurs des fonds financiers frais sur les marchés d'envisager les nouvelles possibilités d'investissements dans l'entreprise en y apportant de nouveaux capitaux (Elisabeth, 2002). En matière de la gestion des conflits entre partenaires, la transparence dans la communication régulière de la vraie information financière et de gestion prévient les malentendus, encourage une prise des décisions éclairées par les employés, les investisseurs nouveaux et par toutes les autres parties prenantes. Elle influence la fidélité des clients et des tiers sur les valeurs de l'entreprise (Zeno, 2020).

Dans la mesure où la gouvernance de l'entreprise assure une confiance supplémentaire vis-à-vis des informations de gestion et financières publiées (Klai & Omri, 2011) par les dirigeants, et surtout parce qu'elle détermine le rôle de chaque partie prenante au regard de l'entreprise, la bonne gouvernance met en place et crée des conditions qui éviteront la résurgence d'autres multiples crises économiques et financières qui ont bouleversé les économies mondiales et les entreprises au cours des années 2000. Consécutives aux transactions financières opaques, non-transparentes auxquelles les dirigeants recouraient au travers des méthodes comptables non fiables (en modifiant et en cachant sciemment les vraies informations financières) afin de faciliter l'obtention des crédits sur le court terme (Elisabeth, 2002), ces crises ont confirmé l'importance et la mise ne place des mécanismes de gouvernance des entreprises.

Il a été vérifié et confirmé, qu'au travers le principe de la transparence intégrale et la communication régulière de la vraie information financière aux tiers, aux actionnaires et autres parties prenantes, une bonne gouvernance d'entreprise est susceptible de garantir sa réussite et la valorisation de ses actions sur tous les marchés boursiers. Que ces informations de gestion soient mauvaises ou bonnes pour l'entreprise, leur communication régulière constitue une clé et un appât pour renforcer la confiance des investisseurs et des partenaires externes (Elisabeth, 2002) qui pourront se motiver pour envisager de s'investir davantage dans les entreprises (Madhar, 2016). Des études confirment qu'il existe une autocorrélation directe entre la circulation de l'information de la bonne gouvernance et la performance de l'entreprise (Anggrainy, 2021).

La contribution de l'entreprise à l'économie et sa capacité à se refinancer garantissent plus durablement son expansion, son développement, son rayonnement et l'accroissement régulier du pouvoir concurrentiel de l'entreprise (Qatawneh & Abu Alfalayeh, 2022). L'existence de ces conditions est susceptible de favoriser la confiance des investisseurs et autres actionnaires, qui pourront certainement s'attendre à un retour sur investissement (R.O.I.) significatif et à la possibilité d'acquérir tous leurs droits, surtout pour les petits investisseurs. Une bonne gouvernance nécessite la divulgation régulière d'informations financières et de gestion permettant à l'entreprise d'éviter d'affronter à son tour des problèmes financiers et comptables, de consolider sa stabilité et par extension, la stabilité des marchés et des banques.

Les organes de contrôles (audits, conseil d'administration, commissariats aux comptes, comités de gestion, etc…) de la gouvernance sont mis en place par la volonté des propriétaires pour contrôler et prévenir les abus des pouvoirs de la part des membres du conseil d'administration qui pourraient utiliser ces pouvoirs pour nuire aux intérêts des actionnaires. Cette prévention passera par l'utilisation systématique des méthodes de la comptabilité analytique, la mise en place des stratégies de contrôles d'audits réguliers de la gestion et des systèmes, lesquels audits peuvent, en conformité avec leurs recommandations, pousser l'entreprise à envisager le changement ou le remplacement pur et simple des membres de la direction, si cela s'avère nécessaire (Lumonansoni, 2021). La bonne gouvernance favorise une meilleure utilisation du principe de séparation des pouvoirs entre les actionnaires et gestionnaires, donne l'occasion aux parties en lien avec l'entreprise, à savoir : les créanciers, les salariés et les prêteurs, de contrôler sa performance (Syriopoulos & Tsatsaronis, 2011). Sans audits et sans contrôles, il n'y a pas transparence intégrale dans la gestion (Ngoma, 2023)

1.2. Transparence Intégrale dans la gestion

En vue de nous assurer, dans le cadre de cette analyse, de la mise en place des principes de gouvernance dans ses multiples aspects de transparence intégrale, il a été question de vérifier si les principales dimensions du nouveau mode de gouvernance sont implémentées et fonctionnelles au sein des entreprises du portefeuille de l'État soumises à l'analyse. D'une manière générale, le concept de gouvernance repose sur plusieurs dimensions dont les principales sont les suivantes :

- la transparence intégrale dans la gestion, la confiance, la participation des parties prenantes à la prise des décisions de gestion ;
- la responsabilité, la clarté, la redevabilité et le respect des lois en vigueur dans le pays des opérations ;
- la conscience, la capacité des dirigeants d'écouter et de recevoir des feedbacks des collaborateurs ;
- l'organisation des contrôles et des audits réguliers de gestion et des systèmes d'exploitation visera d'y déceler des éventuels écueils qui devront impérativement faire l'objet des corrections immédiates (Koie, 2020).

L'application stricte de ces principes de gouvernance est susceptible de permettre la création de la valeur. Le principe de la transparence intégrale renforce la confiance auprès des acteurs clés de l'organisation. Elle est un élément clé pour consolider les relations avec d'autres partenaires. A titre exemplatif, l'engagement des dirigeants de l'entreprise envers des causes environnementales ou sociales dans les milieux où elles opèrent contribue davantage à améliorer son image de marque vis-à-vis des parties prenantes (Gamela N. O., 2021), à renforcer, au travers la confiance qu'elle engendre, les liens d'amitiés et de fraternité entre toutes les parties prenantes, gage d'une collaboration sincère et assidue pour les membres (Peldon, 2019). Être transparent pour un dirigeant, c'est établir une voie de communication honnête et directe entre lui et les employés et s'ouvrir aux partages qui impliquent la divulgation ouverte et honnête de la vraie information qui soit susceptible de faire comprendre clairement aux parties prenantes et autres partenaires la situation réelle sur le fonctionnement et sur l'évolution de l'entreprise (Bushman & Smith, 2003). C'est savoir accueillir positivement les commentaires et les feedbacks des employés et des partenaires à tous les niveaux de l'entreprise (Beth Winer & All, 2023). Cet échange, basé surtout sur la confiance, créera une culture du lieu de travail basée sur l'ouverture et l'honnêteté, lieu où chaque employé a le sentiment de faire partie intégrante d'un ensemble, d'une équipe plus large qui le valorise et le respecte.

1.3. Responsabilité et Redevabilité

Les entreprises, les institutions et les organisations de la société civile ont l'obligation de rendre des comptes au public, aux citoyens et aux parties prenantes, car chacune d'elle est individuellement responsable devant ceux des membres de la communauté qui seront touchés, à plusieurs niveaux, par l'exécution de leurs décisions et de leurs actions de management (Gamela N. O., 2021). Chaque acteur : employés, direction, membres du conseil d'administration doit assumer les conséquences positives ou négatives de ses actions et ses décisions. La redevabilité exige de la part de l'entreprise un engagement à respecter les réglementations et les lois en vigueur, à adhérer aux meilleures pratiques de gouvernance et à agir de manière éthique dans l'exécution de leurs propres opérations d'exploitation ou de production (OCDE-Principes, 2023).

1.4. Réactivité et Confiance

La confiance constitue le moyen le plus efficace d'établir des relations fortes et durables entre les employés et la direction de l'entreprise. Elle représente les attentes construites à l'intérieur de la

communauté régie par un comportement régulier, honnête et coopératif, fondé sur des valeurs et des normes partagées d'une manière commune par les autres membres de la communauté (Fukuyama, 1995). La confiance s'apparente à la définition du capital social (qui fait valoir exclusivement la confiance totale entre les membres de la communauté) et de la sociabilité organique (c'est la capacité de promouvoir le nœud des relations avec les membres de famille, les connaissances et les amis plus proches). Dans cette ambiance sociale caractérisée par la confiance, il s'observe que les employés, motivés par la confiance placée en eux par les dirigeants de l'entreprise, s'impliqueront davantage, se sentant de plus en plus soutenus lorsque leur employeur leur témoigne la totale confiance (Gerard-Charreaux-G, 1996), laquelle est susceptible de booster leurs motivations et de créer un environnement de travail productif et proactif, propice à la réussite (Ernest-Young & Ey, 2021).

II. REVUE DE LITTÉRATURE

2.1. Revue théorique

La littérature théorique sur la gouvernance et la performance des entreprises publiques s'organise autour de plusieurs courants majeurs. Le courant institutionnaliste insiste sur le rôle des règles formelles, des institutions et des dispositifs de régulation pour garantir la transparence et la responsabilité, en montrant que des institutions solides favorisent une meilleure performance organisationnelle (Hill & Jones, 1992). Ce courant se fonde le rôle des règles formelles et informelles, des normes et des dispositifs de régulation pour garantir la transparence et la responsabilité et considère que des institutions solides favorisent une meilleure performance organisationnelle.

Le courant managérial met en avant la compétence des dirigeants, la qualité du leadership et l'adoption de pratiques modernes de gestion comme facteurs essentiels d'efficacité et de productivité (Charreaux-G, 2000), en insistant sur la nécessité de professionnaliser la gestion des entreprises publiques. Le courant de l'économie publique analyse la gouvernance sous l'angle de l'allocation des ressources et de l'efficacité économique (Argyris & Schon, 1978), en considérant que la mauvaise gouvernance entraîne une mauvaise utilisation des fonds publics et une faible performance, tandis qu'une gouvernance efficace permet une meilleure optimisation des ressources et une contribution accrue au développement. Ce courant s'appuie sur les approches de la théorie des ressources et compétences et du leadership transformationnel en mettant en avant la compétence des dirigeants, la qualité du management et l'adoption de pratiques modernes de gestion comme facteurs essentiels d'efficacité et de productivité (Géniaux & Bornnadel, 2001).

Le courant de l'économie publique analyse la gouvernance sous l'angle de l'allocation des ressources et de l'efficacité économique, en considérant que la mauvaise gouvernance entraîne une mauvaise utilisation des fonds publics et une faible performance. Ce courant se rattache à la théorie de l'efficience allocative et à l'analyse coûts-bénéfices en considérant que la gouvernance doit assurer une utilisation optimale des ressources publiques et que la mauvaise gouvernance entraîne gaspillage et faible performance économique (Cyert & March, 1963). Le courant de la gouvernance participative insiste sur l'implication des parties prenantes, la transparence et la communication, en montrant que la participation des travailleurs et des usagers renforce la légitimité et la performance des entreprises publiques (Cadbury, 1992). Le courant s'appuie sur la théorie des parties prenantes qui insiste sur l'implication des travailleurs, des usagers et de la société civile et montre que la participation renforce la légitimité et la performance des entreprises publiques (Fukuyama, 1995).

Le courant de l'agence considère que la gouvernance des entreprises publiques repose sur la relation entre l'État en tant que propriétaire et les dirigeants en tant qu'agents, et souligne que l'asymétrie d'information et l'absence de mécanismes de contrôle efficaces peuvent conduire à des comportements opportunistes et réduire la performance organisationnelle (Jensen & William, 1975). Ce courant s'appuie sur la théorie de l'agence qui analyse la relation entre le principal et l'agent en montrant que l'asymétrie d'information et les comportements opportunistes des dirigeants peuvent réduire la performance et qu'il est nécessaire de mettre en place des mécanismes de contrôle et d'incitation pour aligner les intérêts. Le courant institutionnaliste insiste sur le rôle des règles formelles, des institutions et des dispositifs de régulation pour garantir la transparence et la responsabilité, en montrant que des institutions solides favorisent une meilleure performance et que la faiblesse institutionnelle entraîne inefficacité et corruption.

2.2. Revue empirique

Auteurs	Année	Sujet	Méthodologie	Résultats	Conclusions
Shleifer & Vishny	1997	Gouvernance et contrôle des dirigeants	Étude comparative	La gouvernance réduit les comportements opportunistes	Une bonne gouvernance améliore la performance
La Porta et al.	2000	Institutions et performance	Analyse empirique multi-pays	Protection des actionnaires liée à meilleure performance	Les institutions solides favorisent l'efficacité
Megginson & Netter	2001	Privatisation et performance	Études de cas	Privatisation améliore performance	Gouvernance privée plus efficace
Aguilera & Jackson	2003	Variété des systèmes de gouvernance	Étude comparative	Différents systèmes produisent des effets variés	La gouvernance dépend du contexte institutionnel
Claessens & Yurtoglu	2013	Gouvernance dans économies émergentes	Étude empirique	Gouvernance clé de performance	Importance des réformes institutionnelles
Estrin & Pelletier	2018	Gouvernance et performance	Étude empirique	Pratiques proches du privé améliorent performance	Modernisation indispensable
Okpara	2011	Gouvernance en Afrique	Étude empirique	Gouvernance facteur critique	Gouvernance publique doit être renforcée
Daily & Dalton	1994	Gouvernance des conseils	Étude empirique	Gouvernance liée à performance	Conseils efficaces essentiels
OECD	2015	Gouvernance durable	Rapport comparatif	Gouvernance condition de performance durable	Réformes structurelles
IMF	2019	Gouvernance et performance	Étude comparative	Gouvernance défaillante cause faible performance	Gouvernance publique doit être renforcée

III. MÉTHODOLOGIE

Afin d'analyser les effets de la gouvernance sur la performance des entreprises publiques les données exploitées proviennent des rapports mentionnés dans l'introduction et pour assurer la cohérence et la fiabilité des résultats deux approches complémentaires ont été mobilisées la statistique descriptive qui permet de résumer et de mettre en évidence les tendances générales observées dans les données et le modèle économétrique de panel logistique, lequel permet d'examiner les relations causales entre les mécanismes de gouvernance et la performance en tenant compte des observations répétées sur plusieurs entreprises et sur plusieurs périodes ce double recours méthodologique garantit une analyse robuste et approfondie des liens entre gouvernance et performance (Bosonga, 2022). Le recours au modèle de panel logistique se justifie par sa pertinence dans le traitement d'une variable dépendante binaire, définie comme suit :

- [1] = entreprise performante
- [0] = entreprise non performante

Ce modèle permet de considérer des données longitudinales, c'est-à-dire des observations répétées sur plusieurs entreprises et sur plusieurs périodes. Selon Bosonga (2022), il présente plusieurs avantages :

- Intégration simultanée des dimensions temporelles et individuelles, ce qui renforce la robustesse des résultats.
- Contrôle des effets fixes ou aléatoires afin de réduire les biais liés aux spécificités propres à chaque entreprise.
- Identification des facteurs clés de gouvernance ayant une influence significative sur la performance.
- Gestion des données catégorielles en transformant la variable dépendante en une probabilité « p » d'être performante.

3.1. Variable dépendante : Marge nette

La marge nette a été retenue comme principal indicateur de performance, car elle reflète la rentabilité réelle après considérée de l'ensemble des coûts opérationnels et fiscaux. Pour rendre cette variable compatible avec le modèle logistique, la règle suivante a été adoptée :

- si la marge nette est positive, l'entreprise est considérée performante (valeur 1).
- si la marge nette est négative, l'entreprise est considérée non performante (valeur 0).

La marge nette est calculée selon la formule :

$$\text{Marge Nette} = \frac{\text{Résultat net de la période}}{\text{Chiffre d'affaires}} \text{ x100}$$

3.2. Variables explicatives du modèle

Réf.	VARIABLES EXPLICATIVES	DESCRIPTION
Col.1	**Col.2**	**Col.3**
1	Assemblée générale	Instance supérieure de prise de décisions de gestion dans une entreprise
2	Conseil d'administration	Structure de gouvernance qui supervise la gestion de l'entreprise
3	Comité de gestion	Il est composé des dirigeants opérationnels
4	Commissariat aux comptes	Il est chargé de vérifier la fiabilité des états financiers de l'entreprise
5	Règlement intérieur	Il définit les règles internes qui régissent le fonctionnement de l'entreprise.
6	Code de bonne conduite	Il fixe les principes éthiques et les valeurs que l'entreprise doit respecter.
7	Cellule de passation des marchés	Gouvernement congolais. Elle garantit la transparence et l'équité dans l'attribution des marchés publics.
8	Collège des commissaires aux comptes	Il renforce la surveillance financière de l'entreprise en multipliant les contrôles.
9	Audits réalisés	Les audits permettent d'évaluer la gestion de l'entreprise et d'identifier ses axes d'amélioration.
10	Désengagement de l'Etat	Gouvernement congolais. Ce volet concerne la réduction de l'implication de l'Etat dans la gestion des entreprises publiques du Portefeuille de l'Etat visant leur transformation en sociétés commerciales.

Ces variables sont inspirées des recommandations du rapport Cadbury (1992), qui insiste sur la transparence et le contrôle intégral dans la gestion des entreprises. Elles permettent d'évaluer l'impact des différents mécanismes de gouvernance sur la performance des entreprises publiques.

3.3. Élaboration du modèle mathématique (données du panel logistique)

Il s'agit d'un ensemble des données longitudinales portant sur un groupe d'individus observés à plusieurs dates différentes et qui couvrent une période donnée de temps qui comprennent au moins deux ou plusieurs dimensions : la dimension individuelle (**i** =1. 2, …N) et la dimension temporelle (**t** =1, 2, …T). La double dimension permet d'étudier simultanément, non seulement la dynamique de la relation entre les variables et l'hétérogénéité des comportements des individus, mais aussi de tenir compte, dans la spécification du modèle, d'une partie des composantes non observables qui figureront, elles, dans les

termes d'erreurs, composantes qualifiées d'hétérogénéité non observée (Bosonga, 2022). L'équation logistique en panel prend la forme suivante :

Formule : $P(Yit=1) = \frac{e^{\beta 0+\sum \beta j Xjit}}{1+ e^{\beta 0+\sum \beta j Xjit}}$

- **$P(Y_{it}=1)$** est la probabilité que l'entreprise **i** soit performante à la période **t**.
- **Xj_{it}** les différentes variables explicatives liées à la gouvernance.
- Les coefficients du modèle à estimer.

IV. RÉSULTATS DE L'ETUDE

L'étude repose sur 10 (dix) variables explicatives tirées des organes de gouvernance sur le fonctionnement (tableau 24, col.2). Il est, essentiel de garantir une bonne qualité des estimations en évitant le problème de multi-colinéarité. Pour identifier si les variables sont fortement multi-corrélées, les données seront analysées pour identifier la présence répétitive des réponses "1" pour plusieurs variables en même temps. Dans la plupart des travaux d'analyse économétrique, les variables quasi-identiques doivent être fusionnées ou éliminées pour éviter le problème de multi-colinéarité (Diedovital, Patrick, & John, 2024). A l'issue de l'analyse économétrique des données provenant des entreprises, les résultats du modèle mathématique ou de l'équation paramétrique ci-après ont été générés, dont les légendes telles que renseignées dans le tableau 2.

Tableau : Présentation des résultats du panel logistique

Description	Variable	Coefficient (βj)	Probabilité [P(Yit=1)]
Col.1	**Col.2**	**Col.3**	**Col.4**
Stratégie de gouvernance	STRG	-1,321756	0,0314
Supervision financière	SUPFIN	1,03410	0,0097
Règlement intérieur	RI	1,121085	0,0001
Code de Bonne Conduite	CBC	28,12534	0,0015

Source : Auteur sur base des données des entreprises sous étude

Avec un coefficient βi négatif de (-1,321756), l**a** structure de gouvernance STRG a un effet négatif sur la probabilité d'avoir une marge nette positive. Elle nous suggère d'accepter l'hypothèse selon laquelle une gouvernance de type européen, trop complexe, non flexible et rigide, est susceptible de réduire la rentabilité. Ce phénomène s'explique entre autres par les processus décisionnels très lents (car plusieurs structures interviennent dans la prise des décisions finales), conduisant ainsi à des coûts administratifs élevés. C'est ici le cas de modèles de gouvernance de type européen, non flexibles.

Avec un coefficient βi positif +1,03410, la supervision financière affecte positivement la performance des entreprises. La présence du comité d'audit, dont la mission est (i) d'encadrer les activités d'audit externe et de veiller sur l'efficacité du contrôle interne ; (ii) de surveiller la qualité de la gestion des risques et (iii) de renforcer la sécurité de l'information économico-financière, joue un rôle majeur dans la direction et l'utilisation rationnelles des fonds mis à la disposition des gestionnaires pour conduire la politique générale des entreprises (Mbuyamba, op. cit., p. 41).

Avec un coefficient βi positif de 1,121085, le règlement d'ordre intérieur a un effet positif très significatif sur la performance et sur la rentabilité. Cela nous suggère d'accepter l'hypothèse selon laquelle l'entreprise dispose de règles de gestion internes bien définies (au préalable), intériorisées par les membres de l'entreprise, lesquelles favoriseront une meilleure organisation, une transparence accrue et donc une rentabilité améliorée.

Avec un coefficient βi positif de 28.12534 le code de bonne conduite exerce un impact significatif et positif sur la marge nette. L'adoption de certaines pratiques strictes de gouvernance éthique et responsable améliore la confiance des investisseurs et des parties prenantes. Elle optimise les performances opérationnelles, réduit sensiblement les risques de litiges et/ou de corruption (Elisabeth, 2002). Elle participe à la circulation fluide de la vraie information sur la marche réelle et le fonctionnement de l'entreprise, réduisant ainsi les conséquences négatives de l'existence de l'asymétrie de l'information qui est à la base de la création des conflits au sein de l'entreprise.

L'adoption de certaines pratiques crée un climat de travail au sein duquel toutes les parties prenantes se sentent motivées pour participer avec responsabilité à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Elle contribue à l'efficacité des membres de l'entreprise dans l'exécution de leurs tâches et améliore ainsi

leurs performances, ce qui a pour conséquence directe l'augmentation de la rentabilité. Lorsqu'une entreprise a des règles internes de gestion préalablement bien définies ou lorsqu'elle dispose d'un manuel de procédures dans la gestion régulièrement actualisé dans ses différentes activités internes et/ou externes qui l'engagent avec l'extérieur, cela est susceptible d'améliorer la transparence accrue et la rentabilité. C'est le cas lorsqu'une entreprise dispose, e.g., d'un catalogue des job descriptions ficelées, décrivant et délimitant au préalable les différents champs d'applications des responsabilités confiées à chacun de ses managers ; cette délimitation évitera des éventuels conflits de compétence, permettra à l'entreprise de trouver facilement les compétences pointues qu'elle rechercherait à engager sur les marchés d'emplois.

Significativité des probabilités statistiques (**Seuil : 5%**)

- STRG (p = 0,0314) : la probabilité calculée est inférieure au seuil théorique de 5 %. Il s'en déduit que la structure de gouvernance a statistiquement un effet négatif sur la performance financière des entreprises sous examen.
- SUPFIN (p = 0,0097) : la probabilité calculée étant inférieure au seuil théorique de 5 %, cela dénote que la supervision financière a statistiquement un effet positif sur la performance financière des entreprises sous étude.
- RI (p = 0,0001) : avec la probabilité calculée inférieure au seuil théorique de 5 %, il s'ensuit directement que le règlement intérieur joue un rôle clé et important dans la performance financière.
- CBC (p = 0,0015) : la probabilité étant inférieure au seuil théorique de 5 %, cela signifie que les pratiques éthiques appliquées au sein de l'entreprise ont un impact positif significatif sur la performance.

V. DISCUSSIONS DES RESULTATS DU MODELE

4.1. Résultats sur la première hypothèse (H_1)

La structure de gouvernance a un effet statistiquement négatif sur la performance d'une organisation (-1.321756, p = 0.0314). Ce résultat révèle qu'une gouvernance trop rigide (de type modèle européen de gouvernance, sans flexibilité) est susceptible de freiner la rentabilité. Une gouvernance lourde ralentit les processus décisionnels, augmente les coûts administratifs, tout en réduisant la performance financière des entreprises.

Les résultats de cette recherche sont confirmés par une autre étude comparative sur des modèles de gouvernance qui a révélé qu'en raison de leur flexibilité concernant le management stratégique et les mécanismes de prise de décision dans les organisations relevant du droit public, les modèles de gouvernance de type anglo-saxons favorisent au mieux la réalisation d'une meilleure performance financière (Hirigoyen & Poulain-Rehm, 2017). Par contre, les structures de gouvernance de type européen et asiatique, plus complexes et à tendance bureaucratique dirigée de haut en bas (les managers prennent des décisions qui doivent être exécutées purement et simplement par les membres du personnel), réduisent l'efficacité décisionnelle, avec des conséquences directes sur la rentabilité. Les résultats de l'étude comparative de Hirigoyen s'alignent avec les conclusions de cette analyse, renforçant ainsi l'hypothèse selon laquelle une gouvernance trop rigide (de type européen) est susceptible de devenir un frein à la rentabilité. Dans le cadre de cette étude, l'hypothèse 1 relative au respect des textes en matière de gouvernance des entreprises publiques du secteur minier et de choix des animateurs des organes est partiellement confirmée.

La mise en place des organes de gouvernance dans les entreprises ainsi que la nomination de leurs administrateurs ont été faites dans le respect des textes légaux. Cependant, il a été constaté, que seules les sociétés Gécamines, Cominière S.A. et Sakima avaient des membres du conseil d'administration dont la durée de leur mise en fonction respectait les textes en vigueur, lesquels stipulent un mandat de cinq (5) ans renouvelables une seule fois (Mbuyamba, 2024). Contrairement aux recommandations du nouveau mode de gouvernance basé sur la transparence qui exige qu'il soit tenu compte, lorsqu'il est question des nominations à ces hautes fonctions et responsabilités des compétences, des connaissances et des qualifications managériales requises, il a été malheureusement noté que certains membres du conseil d'administration étaient de fois nommés sur base des accointances politiques. Ceci dénote une déviation flagrante aux règles et constitue un bémol, lequel bémol constitue un signe de mauvaise gouvernance de la part des dirigeants et est susceptible d'expliquer la non-atteinte des résultats par ces entreprises.

A la Société minière de Kisenge manganèse, les données disponibles ont renseigné que l'actuel bureau du conseil d'administration a été mis en place depuis 2008. Ceci met en lumière la violation des textes de gouvernance en vigueur et mérite qu'une mesure corrective soit apportée pour se conformer à la loi (Mbuyamba, 2024). La loi n°08/010 du 7 juillet 2008, fixant les règles relatives à l'organisation et à la gestion du portefeuille de l'Etat exige la publication obligatoire des contrats de performance signés par les

mandataires et l'Etat, et ce, avant leur entrée effective en fonction. Cette exigence n'a pas toutefois été respectée. Aucun contrat de performance n'a été publié, et ni rendu disponible durant toute la période des recherches menées dans ces entreprises. Ceci constitue encore une fois un signe de mauvaise gouvernance.

4.2. Résultats sur la deuxième hypothèse (H_2).

Les informations collectées auprès des cadres évoluant à la direction de ces structures, renseignent que la plupart des nominations de leurs dirigeants sont faites sur base des accointances politiques. Que certains d'entre eux sont, presque tous, dépourvus des compétences techniques, des expériences avérées et des qualifications managériales nécessaires au regard de la mission reconnue à ces entreprises. Cela corrobore les résultats trouvés par Mwania qui aborde, dans sa dissertation doctorale, l'une des limites du programme gouvernemental de la réforme relative à la transformation des entreprises publiques en sociétés commerciales. L'auteur attire l'attention des autorités de l'Etat sur ce mode de désignation qui ne réponds à aucun critère valable de sélection et qui, en définitive, compromet durablement la réalisation des missions dévolues aux entreprises relevant du Portefeuille de l'Etat (Mwania Wakosia, 2023). Mwania relève que la provenance des mandataires publics des composantes politiques ne sécurise pas la gestion responsable et transparente des ressources générées par leurs activités de production. Il a été observé qu'à l'occasion de l'accomplissement de leurs missions statutaires, ces mandataires nommés en dehors des normes avaient souvent tendance à privilégier davantage les intérêts privés de ceux-là qui avaient facilité leur nomination à ces postes de responsabilité. Au regard de ces éléments d'analyse, la deuxième hypothèse de l'étude est infirmée.

4.3. Résultats sur la troisième hypothèse (H_3).

Certes, le tableau 2 renseigne que les entreprises rencontrées ne disposent pas en leur sein de cet important organe de contrôle, à savoir : le commissariat aux comptes. Le commissariat aux comptes réalise les missions d'audit en vertu de prérogatives reconnues par l'article 694 de l'Acte Uniforme relatif au Droit des Sociétés Commerciales et Groupement d'Intérêt Économique, dans lequel il est stipulé que cet Organe est chargé de procéder au contrôle de la société en vue de se prononcer sur sa bonne gouvernance[1]. Il s'avère que les missions d'audits y ont été réalisées au cours de la période sous-analyse, à l'exception de la MIBA. Cependant, les différents rapports d'audits n'ont pas été mis à la disposition pour permettre d'y puiser des informations utiles et vérifier si les mesures correctives avaient été implémentées par les dirigeants afin d'éviter leur survenance dans le futur. Soucieux d'apporter un jugement constructif basé sur des données consistantes, il a fallu recourir à l'Inspection Générale des Finances, dont la mission est de veiller à l'application des lois et des règlements qui régissent les finances publiques, à l'uniformisation des méthodes de travail[2] ainsi qu'aux rapports du Conseil Supérieur de Portefeuille. Il ressort des analyses faites par sur base des différents rapports consultés dans ces structures ce qui suit :

– *La quasi-absence de la cellule de passation des marchés publics :*

Les procédures d'acquisition des équipements, des fournitures de bureaux et des services par les entreprises s'opèrent dans une opacité totale. À la Gécamines, la direction des approvisionnements et achats exerçait il y a peu la mission de cette cellule. Lors de l'exercice 2021, l'État a créé et a institué la CGPMP (cellule de gestion des projets et des marchés publics) chargée désormais de la conduite de l'ensemble des procédures de gestion des projets et de passation des marchés publics. L'absence de cette cellule dans plusieurs entreprises du portefeuille met en péril l'utilisation rationnelle des ressources générées, dont certaines affectations des fonds utilisés ne sont pas justifiées. Les conditions propices aux fraudes dans ces milieux mafieux, où les détournements et les tentatives de corruption s'installent durablement, doivent être régulées par cette cellule.

– *Absence des manuels des procédures (gestion administrative et financière) :*

L'utilisation et la mise à jour des procédures administratives et financières sont susceptibles de recadrer les comportements déviants de certains dirigeants dans la prise de leurs décisions de gestion. Ce recadrage s'avère utile pour éviter le gaspillage des ressources générées par ces entreprises et pour les affecter de manière rationnelle au financement des projets producteurs. Des chercheurs affirment que la mise en place préalable des règles strictes de gouvernance, définies, connues et intériorisées par les parties prenantes, facilite l'organisation, optimise la rentabilité, favorise la discipline au sein de l'entreprise et

[1] https://fr.linkedin.com/pulse/commissaire-aux-comptes-dans-les-entreprises-du-de-l%C3%A9tat-yvon-zebo

[2] Comité d'Organisation de la Réforme des Finances Publiques, Méthodologie et outils de conduite d'une mission d'ABR selon les normes IIA, Ministère des Finances, Juin 2017

améliore la transparence financière. Cette dernière boostera en définitive la performance des entreprises (Kolsi & Ghorbel, 2011).

– *Absence du code de bonne conduite :*

Cette variable a un impact très positif et significatif sur la performance financière (+28.12534, p = 0.0015). L'adoption des pratiques éthiques et responsables améliore la confiance des investisseurs, responsabilise les partenaires, réduit les risques de litiges, de conflits et de corruption, optimise les performances opérationnelles, tout en favorisant la rentabilité. Cependant, il ressort des constats qu'aucune entreprise ne disposait d'un code de bonne conduite du mandataire ou du gestionnaire des entreprises publiques, une structure très nécessaire pour servir de guide aux dirigeants et autres membres qui détiennent des pouvoirs de décisions au sein de l'entreprise. Ces éléments d'analyse amènent à conclure que la troisième hypothèse (H3) est infirmée dans le cadre de cette étude relative à l'existence et au fonctionnement, en toute indépendance, des organes de surveillance et de contrôle qui contribuent à l'amélioration de la performance.

CONCLUSION

Au terme de cette analyse, il ressort que la gouvernance constitue un déterminant majeur de la performance des entreprises publiques du secteur minier en République Démocratique du Congo. L'étude met en évidence que les mécanismes de contrôle, de transparence et de régulation interne jouent un rôle décisif dans l'amélioration de la rentabilité organisationnelle. Toutefois, elle révèle également que la simple existence d'organes de gouvernance ne garantit pas leur efficacité, notamment lorsque leur fonctionnement est entravé par des pratiques informelles, des influences politiques ou une faible professionnalisation des dirigeants. Ainsi, la qualité réelle de la gouvernance, davantage que sa formalisation, apparaît comme le facteur clé de performance.

Par ailleurs, les résultats empiriques soulignent l'existence d'effets différenciés selon les mécanismes de gouvernance. Si la supervision financière, le règlement intérieur et les codes de bonne conduite exercent une influence positive significative sur la performance, une structuration excessive et rigide de la gouvernance peut, à l'inverse, constituer un frein à l'efficacité organisationnelle. Ce constat met en lumière la nécessité d'un équilibre entre contrôle et flexibilité, dans lequel les dispositifs de gouvernance doivent être adaptés aux réalités opérationnelles et au contexte institutionnel spécifique des entreprises publiques congolaises.

Enfin, cette recherche ouvre des perspectives importantes en matière de réforme de la gouvernance des entreprises publiques. Elle suggère que l'amélioration de la performance ne peut être envisagée sans une transformation profonde des pratiques de gestion, fondée sur la transparence intégrale, la compétence des dirigeants et l'indépendance des organes de contrôle. Dans cette optique, la consolidation des institutions, la dépolitisation des nominations et le renforcement des mécanismes de redevabilité apparaissent comme des leviers stratégiques pour faire de la gouvernance un véritable moteur de création de valeur et de développement économique durable en RDC.

BIBLIOGRAPHIE

- Agyei-Mensah, B. K. (2017). "Corporate Governance: The International Journal of Business in Society Does the corruption perception level of a country affect listed firms' IFRS 7 risk disc and Alosure compliance?" Article in Corporate Governance · June 2017 | Department of Finance an.
- Anggrainy, P. A. (2021). "The Effect Risk of Credit, Efficiency, and GCG of Bank Profitability" (Study in Conventional Commercial Banks Registered on the Indonesia Stock Exchange Period 2012 - 2019) Faculty of Economics | e-ISSN 2502-1451.
- Argyris, C., & Schon, D. (1978). On Organizational Learning: "A Theory of Action Perspective". Yale Universty: Addison Westley.
- Beth Winer & All. (2023, November 15). "How Compagnies Can Speed Up the Business of Building Strategy". *BCG Boston Consulting Group. Corporate Finance and Strategy*, 1-18. Récupéré sur https://www.bcg.com/publications/2023/accelerating-business-building-for-companies
- Bosonga, B. L. (2022). *Manuel d'Econometrie (Notes des Cours destines aux Etudiants de 3eme Cycle en Sciences Economiques de Gestion. UNIKIN. 337 Pages.* Kinshasa: Presses Universitaires de Kinshasa.
- Bushman, R., & Smith, A. (2003). Transparency, Financial Accounting Information, and Corporate Governance. Economic Policy Review, 9, 65-87. | https://ssrn.com/abstract=795547. *Economic Policy Review, 9, 65-87.*
- Cadbury, A. (1992). The Financial Aspects of Corporate Governance | © 1992 The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd. | ISBN 0 85258 913 1 (Report)

ISBN 0 85258 915 8 (Report with Code of Best Practice) | Gee (a division of Profession. https://www.ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/cadbury.pdf.

- Charreaux-G. (2000). *Nouvelle économie et gouvernance | Rapport Moral sur l'Argent dans le Monde 2000.* France: Association d'économie financière, décembre, 2000.
- Cyert, R., & March, J. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.* Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Diedovital, K. K., Patrick, T. M., & John, A. (2024). « Gestion du risque de liquidité au sein des banques congolaises : Analyse empirique par le modèle de MCO ». Article in. ISSN : 2791-1063 (Imprimé) ISSN : 2791-1071 (En ligne) 28è annee - Numero 82 - Volune 2 - Janvier-Mars 2024. *cle in Cahiers Africains des Droits de l'Homme et de la Democratie. Revue Africaine Interdisciplinaire UNIKIN*, pp. 344-362, 19 pages.
- Elisabeth, D. (2002). The Cadbury Committee recommendations on Corporate Governance – A review of compliance and performance impacts. International Journal of Management. Volume 4, Issue 4. December 2002, pp. 335-352 https://doi.org/10.1111/1468-2370.00091 London. *International Journal of Management. Volume 4, Issue 4. December 2002, https://doi.org/10.1111/1468-2370.00091 London*, pp. 335-352 .
- Ericsson-ESA. (2001). « Ericsson Workshop Core Curriculum Certified Training » delivered to « Ericsson's High-Level Top Managers and Head of Office » | Year 2001-2003 | South Africa | All Rights Reserved. Never to be duplicated. 373 Pages. *Core Curriculum Training exclusively for Managers* (p. 373). Johannesburg: Ericsson.
- Ernest-Young, & Ey. (2021). "*EY research reveals less than half of full-time workers surveyed globally trust their employer, boss or colleagues a great deal. » PR Newswire, 2021.* Newswire: PR Newswire, 2021.
- Fukuyama, F. Y. (1995). Trust: the social virtues and the creation of prosperity, The Free Press, 1995. MAYER R.C., DAVIS J.H. et SCHOORMAN F.D., « An integrative model of organizational trust ». *Academy of Management Review, vol. 20, n°3, 1995*, pp.709-734.
- Gamela, N. O. (2021). *Introcuction a la Responsabilite Societale de l'Entreprise RSE. 122 Pages.* Kinshasa: Presses Universite Kongo. PUK. 122 Pages.
- Gamela, N. O. (2023). *Environnement de l'Entreprise : Notres de Cours DEA2 - Universite de Kinshasa.* Kinshasa (RD Congo): Presses Universite de Kinshasa.
- Géniaux, I., & Bornnadel, S. M. (2001). « La gestion des connaissances et des compétences dans les petites entreprises technologiques : une approche empirique » | Revue internationale P.M.E., Vol. 14, no 2 – 2001. *Revue internationale P.M.E., vol. 14, no 2 – 2001 | Presses de l'Université du Québec Presses de l'Université du Québec. Le Delta I, 2875, boul. Laurier, Bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca*, 42-61.
- Gerard-Charreaux-G. (1996). *Vers une théorie du gouvernement des entreprises Article · June 1996 | Source : RePEc Author: University of Burgundy | Programme doctoral en Sciences de Gestion de l'Université de Bourgogne.* Dijon: Vers une théorie duPublication at: https://www.researchgate.net/publication/4799182 | E-mails: gcharrea@satie.u-bourhogne.f.
- Hill, C., & Jones, T. M. (1992). Stakeholder-Agency Theory. *Journal of Management Studies, 29, http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00657.x*, 131-154.
- Hirigoyen, G., & Poulain-Rehm, T. (2017). Approche comparative des modèles de gouvernance : Une étude empirique. *Revue Française de Gestion, 2017, 43 (265).10.3166/rfg.2017.00144.hal-02521878 | https://hal.science/hal-02521878v1*, pp.107-129.
- Ho, C.-K. (2005). Corporate Governance and Corporate Competitiveness: An international analysis. First Published: 11 March 2005 | https://doi.1111/j.1467-8683.2005.00419x. *An International Review / Volume 13, Issue 2*, pp.211-253.
- Jensen, M. C., & William, H. M. (1975). Theory of the Firm, Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics 2 (1975) C North-Holland Publishing*, 273-292.
- Kimuanga, E.-P. F. (2022). *Seminaire d'Economie Manageriale (destine aux Apprenants de DEA/Gestion.* Kinshasa: Presses Universite de Kinshasa.
- Klai, N., & Omri, A. (2011). "Corporate Governance and Financial Reporting Quality: The Case of Tunisian Firms" | Institut Supérieur de Gestion de Tunis University of Tunis 41, Avenue Liberté, Cité Bouchoucha, 2000, Bardo, Tunisia. *Canadian Center of Science and Education | ISSN 1913-9004 | E-ISSN 1913-9012 | www.ccsnet.org/ibr*.

- Koie, Y. S. (2020). *ONU. Section de la réduction de la pauvreté UNESCAP, Commission économique et sociale des Nations Unies pour l'Asie et le Pacifique, Bâtiment des Nations Unies, Rajdamnern Nok Ave. Bangkok 10200, Thaïlande Tél. : 66-2-288-1600 Fax : 66-2-288 1056 E-mail.* Thailand: UNESCAP, Bâtiment des Nations Unies, Rajdamnern Nok Ave. Bangkok 10200, Thaïlande Tél. : 66-2-288-1600 Fax : 66-2-288 1056 E-mail.
- Lumonansoni, M. F. (2021). *Pratique de la Theorie Financiere dans l'Entreprise. Gestion Financiere. Quatrieme Edition.* Kinshasa: Editions MADOSE. Presses Universite de Kinshasa.
- Lututala, M. B. (2022). *Methodes et Processus de Recherche en Sciences Sociales.* Kinshasa: Editions Universite de Kinshasa.
- Madhar, S. (2016). *« Corporate Gouvernance et Performance des Entreprises : Cas des Emetteurs Marocains »,2016.* Maroc: Universite du Maroc.
- Mapoti Saya, M. M. (2024). *Industrie Mondiale de Petrole et Fiscalite de l'Amont Petrolier Congolais (RDC). 1ere Edition 2024. 145 Pages.* Kinshasa: Editions Presses Universitaires de Kinshasa - UNIKIN.
- Mbuyamba, K. W. (2024). *Conseil d'Administration et performance des entites. Depot legal: ZF3.02405-57253 | ISBN: 978-2-7414-1309-7 | 110 pages.* Kinshasa: www.mediapaul.cd.
- Mwania Wakosia, J. (2023). *La gouvernance des entreprises minières en participation avec la Gécamines face à la création de la valeur partenariale en République Démocratique du Congo'', Thèse de doctorat soutenu et défendu par José Mwania Wakosia.* Kinshasa: Universite Pedagogique Nationale.
- Ngoma, Y.-N. D. (2023). "*Seminaire d'Entrepreneuriat et de Gouvernance d'Entreprise*", *Notes des Cours aux Apprenants en Sciences Economiques de Gestion. Univeriste de Kinshasa. Annee Academique 2023-2024. 15 Pages.* Kinshasa: Editions Universites de Kinshasa.
- OCDE-Principes. (2023). *Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales sur la conduite responsable des affaires.* ISBN 978-92-64-42910-9 (imprimé) | ISBN 978-92-64-92590-8 (pdf).
- Okana, N. L. (2022). *Economie Manageriale | Premierre Partie. 206 Pages.* Kinshasa: Presses Universite de Kinshasa.
- Peldon, R. (2019). « What makes a happy office? » Peldon Rose, 2019. *https://fr-fr.workplace.com/blog/transparency-in-business*#.
- Pier Paolo, S., Richard R., N., & all. (2002). Modern Evolutionary Economics : An Evolutionary Theory of Economic Change. *Cambridge University Press 978-1-108-42743-2 — 12 pages.*
- Qatawneh, A. M., & Abu Alfalayeh, G. (2022). "The Role of the Effectiveness of Accounting Information Systems in the Relationship between the Earnings Management and Financial Performance" Research Journal of Finance & Accounting | Vol.13, No 24 | www.iiste.org ISSN 2222-1697. *Cardiff Metropolitan University | United Kingdom*.
- Salehi, M., Hooli, K., Hulkkonen, & al. (2022). *Enhancing Next-Generation Extended Reality Applications with Coded Caching.*
- Syriopoulos, T., & Tsatsaronis, M. (2011). The corporate governance model of the shipping firms: financial performance implications, Maritime Policy & Management:. *The flagship journal of international shipping and port research, Vol. 38, No. 6,University of the Aegean | http://dx.doi.org/10.1080/03088839.2011.615867*, 585-604.
- Weygandt, J. J., Kimmel, P. D., & Kieso, D. E. (2018). Accounting Principles. *Business & Economics - 1376 pages | ISBN: 1119410959, 9781119410959 Publisher: John Wiley & Sons, Jun 6, 2018 - .*
- Zeno. (2020). *Unveiling The 2020 Zeno Strength of Purpose Study.* Blog: https://fr-fr.workplace.com/blog/transparency-in-business#.

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, Reychler 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° ISSNB : 2790-3095 (impr.)
N° ISSNB : 2790-3109 (ligne)

