Numéro 164

CHAIRE DE DYNAMIQUE SOCIALE (C.D.S)

# MOUVEMENTS & ENJEUX SOCIAUX

Revue Internationale des Dynamiques Sociales



WWW.MESRIDS.ORG
JUILLET - AOUT 2026
KINSHASA-R.D.C

# LE CONTROLE ADMINISTRATIF DES FINANCES PUBLIQUES : *stratégies applicables à la chaine des recettes.*

***Par***

**Tharcisse NTAMBWE MABI**

***Faculté des sciences économiques et gestion***

***Département des sciences de gestion***

***Université de Kinshasa***

***Résumé***

*La mobilisation des ressources publiques constitue un enjeu majeur pour les États en développement, particulièrement en République Démocratique du Congo (RDC) où les besoins en financement des politiques publiques demeurent élevés. Malgré les réformes engagées dans le domaine des finances publiques, la chaîne des recettes reste confrontée à plusieurs difficultés liées au contrôle administratif, à la faiblesse des mécanismes de suivi, aux pertes fiscales, à la fraude et aux insuffisances institutionnelles.*[17]

*Cet article analyse le rôle du contrôle administratif des finances publiques dans l'amélioration de la performance de la chaîne des recettes en RDC. L'objectif est d'identifier les stratégies susceptibles de renforcer la transparence, l'efficacité et la sécurisation des ressources publiques. L'étude adopte une approche qualitative et analytique basée sur l'exploitation documentaire des textes juridiques, rapports institutionnels et travaux scientifiques relatifs à la gestion publique.*[18]

*Les résultats montrent que l'efficacité du contrôle administratif dépend principalement de la modernisation des procédures, de la digitalisation des opérations fiscales, du renforcement des capacités des agents publics et de l'amélioration de la coordination entre les administrations financières. L'étude recommande une approche intégrée du contrôle associant prévention, surveillance permanente et évaluation des performances.*

***Mots-clés :*** *Contrôle administratif, finances publiques, chaîne des recettes, mobilisation fiscale, gouvernance publique, RDC.*

***Abstract***

*Public resource mobilization remains a major challenge for developing countries, particularly the Democratic Republic of Congo (DRC), where public financing needs are significant. Despite ongoing public finance reforms, the revenue chain continues to face several challenges related to administrative control, weak monitoring mechanisms, tax losses, fraud and institutional limitations.*

[17] Banque africaine de développement. (2022). Perspectives économiques en Afrique 2022 : Soutenir la résilience économique en Afrique. Abidjan : BAD

[18] Direction Générale des Recettes Administratives, Domaniales, Judiciaires et de Participations (DGRAD). (2023). Rapport annuel de mobilisation des recettes non fiscales. Kinshasa : DGRAD

contribuer à l'amélioration de la performance de la chaîne des recettes en République Démocratique du Congo ?

De cette question principale découlent les questions spécifiques suivantes : Quels sont les mécanismes actuels du contrôle administratif appliqués à la chaîne des recettes en RDC ? Quelles sont les principales limites qui réduisent l'efficacité du système actuel ? Quelles stratégies permettraient d'améliorer durablement la mobilisation des recettes publiques ?

L'hypothèse principale soutient que le renforcement du contrôle administratif, accompagné par la digitalisation, la professionnalisation des agents et l'amélioration de la gouvernance financière, contribuerait significativement à l'accroissement des recettes publiques en RDC.

L'objectif général de cette étude est d'analyser les mécanismes du contrôle administratif des finances publiques et de proposer des stratégies adaptées à l'amélioration de la chaîne des recettes.

Cette recherche adopte une approche qualitative basée sur une analyse documentaire.

Les principales sources exploitées sont : les textes juridiques relatifs aux finances publiques en RDC ; les rapports annuels des administrations financières ; les publications scientifiques portant sur la gouvernance financière ; les documents des institutions nationales et internationales. La méthode d'analyse utilisée est l'analyse de contenu permettant d'identifier les forces, les faiblesses et les perspectives d'amélioration du contrôle administratif dans la chaîne des recettes. L'étude couvre principalement la période récente des réformes des finances publiques en RDC, avec une attention particulière portée aux mécanismes de mobilisation des recettes publiques.

## 1. REVUE DE LITTERATURE

### 1.1. Revue théorique

#### a) La théorie de la gouvernance publique

La théorie de la gouvernance publique considère que la performance de l'État dépend de la qualité des institutions, de la transparence des processus décisionnels et de la responsabilité des acteurs publics.[21]

Selon cette approche, un système financier public efficace nécessite des mécanismes de contrôle permettant de limiter les comportements opportunistes et d'assurer une utilisation optimale des ressources collectives.

#### b) La théorie du contrôle organisationnel

[21] OCDE. (2015). Principes de l'OCDE sur la gouvernance publique. Paris : OECD Publishing.

Cette théorie considère le contrôle comme un processus permettant de vérifier que les actions réalisées correspondent aux objectifs fixés par l'organisation.

Dans le domaine public, le contrôle administratif vise donc à assurer la conformité des opérations financières aux normes légales et réglementaires.

**c) La théorie de la gestion axée sur les résultats**

Cette approche met l'accent sur la performance et l'évaluation des résultats obtenus par les administrations publiques. Elle encourage le passage d'un contrôle uniquement basé sur la conformité vers un contrôle orienté vers l'efficacité et l'impact.

### 1.2. Revue empirique

Plusieurs études ont démontré l'importance du contrôle administratif dans l'amélioration des performances fiscales.

Les recherches menées dans plusieurs pays africains montrent que la modernisation des administrations fiscales, notamment par la digitalisation des procédures, permet de réduire les pertes liées aux pratiques frauduleuses et d'améliorer la traçabilité des recettes.

Dans le contexte congolais, les réformes engagées au sein des régies financières telles que la Direction Générale des Impôts (DGI), la Direction Générale des Douanes et Accises (DGDA) et la Direction Générale des Recettes Administratives, Domaniales, Judiciaires et de Participations (DGRAD) ont contribué à une amélioration progressive de la mobilisation des recettes.[22]

Cependant, plusieurs défis persistent : la faiblesse du contrôle interne, l'insuffisance des moyens techniques, les pratiques informelles et la nécessité d'une meilleure coordination institutionnelle.

## 2. PRESENTATION DES RESULTATS

L'analyse documentaire met en évidence que la chaîne des recettes publiques en République Démocratique du Congo repose principalement sur l'intervention de trois grandes régies financières :

- La Direction Générale des Impôts (DGI) : chargée de la mobilisation des recettes fiscales intérieures ;
- La Direction Générale des Douanes et Accises (DGDA) : responsable des recettes douanières et des droits d'accises ;

[22] Direction Générale des Recettes Administratives, Domaniales, Judiciaires et de Participations (DGRAD). (2023). Rapport annuel de mobilisation des recettes non fiscales. Kinshasa : DGRAD

- La Direction Générale des Recettes Administratives, Domaniales, Judiciaires et de Participations (DGRAD) : chargée de la collecte des recettes non fiscales.

Les résultats montrent que les réformes entreprises ont permis une progression des recettes publiques, mais que cette évolution reste limitée par plusieurs contraintes structurelles liées au contrôle administratif.

**Évolution des recettes publiques et enjeux de mobilisation ( 2019 – 2025)**

| **période** | **Situation observée** | **Analyse** |
|---|---|---|
| Avant les reformes de modernisation | Procédures principalement Manuelles, faible traçabilité des opérations | Risques élevés de fraude, d'erreurs et pertes de recettes |
| Phase de réformes administratives | Introduction progressive des outils numériques et renforcement des contrôles | Amélioration progressive du suivi des opérations |
| Période récente | Développements des systèmes électroniques de déclaration et paiement | Meilleure Sécurisation, mais défis persistants liées à la gouvernance |

Source : synthèse de la littérature sur les finances publiques et rapports institutionnels

**Tableau 2 : principales contraintes du contrôle administratif dans la chaine des recettes**

| **Année 2020 Contraintes identifiées** | **Manifestations** | **Effets sur les recettes publiques** |
|---|---|---|
| Faiblesse du contrôle interne | Contrôles irréguliers, suivi limité des recommandations | Pertes financières et irrégularité |

| | | |
|---|---|---|
| Fraude et corruption | Sous – déclaration, arrangements informels | Réduction des recettes mobilisées |
| Insuffisance technologique | Procédure encore manuelles | Manque de traçabilité |
| Manque de coordination | Faible échangée d'information entre service | Inefficacité |
| Capacité humaines limité | Besoin de formation continue | Baisse de performance |

Source : Elaboration propre à partir de la revue empirique

**Tableau 3 : apport des mécanismes de contrôle administratif**

| **Mécanismes de control** | **Objectif** | **Résultats attendus** |
|---|---|---|
| Contrôle interne | Vérifier la conformité des opérations | Réduction des erreurs et irrégularité |
| Audit administratif | Evaluer la performance des services | Amélioration de la gestion |
| Contrôle hiérarchique | Assurer le respect de procédures | Renforcement de la discipline |
| Contrôle informatisé | Sécuriser les données financières | Transparence et traçabilité |

Source : Adaptation du cadre COSO (2013)

**Tableau : 4 stratégies applicables pour renforcer la chaine des recettes**

| **Stratégies** | **Action proposées** | **Impacts attendus** |
|---|---|---|
| Digitalisation | Déclarations et paiements électroniques | Meilleure sécurisation des recettes |

| | | |
|---|---|---|
| Renforcement du contrôle interne | Audits réguliers et suivi des recommandations | Réduction des fraudes et amélioration du suivi |
| Formation des agents | Renforcement des compétences | Professionnalisation de l'administration |
| Interconnexion des services | Partage des informations entre administrations | Amélioration de la coordination |
| Lutte contre la corruption | Renforcement des sanctions et de la transparence | Amélioration de la confiance publique |

### 3.1. Analyse des mécanismes de contrôle administratif

Les résultats révèlent que le contrôle administratif intervient à plusieurs niveaux de la chaîne des recettes.

**a) Le contrôle avant recouvrement**

Ce contrôle concerne principalement : l'identification des contribuables ; la vérification des bases imposables ; l'établissement correct des droits dus à l'État.

L'analyse montre que les insuffisances à ce niveau favorisent la sous-déclaration des activités économiques et la perte de recettes potentielles.

**b) Le contrôle pendant le recouvrement**

Cette étape concerne : l'encaissement des recettes ; le suivi des paiements ;la transmission des informations financières.

Les résultats indiquent que la faiblesse des mécanismes de contrôle interne peut favoriser les détournements, les paiements irréguliers et les circuits parallèles de collecte.

**c) Le contrôle après recouvrement**

Ce contrôle vise :la vérification de la conformité des opérations ; l'audit des services financiers ; l'évaluation des performances.

Les analyses montrent que ce type de contrôle demeure encore insuffisamment développé en raison du manque de moyens humains, techniques et institutionnels.

### 3.2. Apport de la digitalisation dans l'amélioration du contrôle

Les résultats démontrent que la transformation numérique constitue une stratégie majeure pour renforcer la chaîne des recettes.

La digitalisation permet notamment :la réduction des contacts physiques entre agents et contribuables ; la limitation des pratiques frauduleuses ; le suivi en temps réel des paiements ; l'amélioration de la production des statistiques fiscales.

Ainsi, l'utilisation des plateformes électroniques de déclaration et de paiement représente un levier important pour moderniser la gestion financière publique.

L'étude confirme que le contrôle administratif joue un rôle déterminant dans la performance de la chaîne des recettes publiques. Les principaux résultats peuvent être résumés comme suit :

Le contrôle administratif améliore la sécurisation des ressources publiques.La digitalisation renforce la transparence et la traçabilité.La qualité des ressources humaines influence fortement l'efficacité du système.La coordination institutionnelle demeure indispensable pour éviter les pertes financières.

## 4.DISCUSSION DES RESULTATS

Les résultats obtenus dans cette étude confirment l'importance du contrôle administratif dans l'amélioration de la performance de la chaîne des recettes publiques en République Démocratique du Congo. Ils rejoignent les analyses développées dans la littérature sur la gouvernance publique selon lesquelles la qualité des institutions constitue un facteur déterminant de l'efficacité de la mobilisation des ressources de l'État.

### 4.1. Efficacité du contrôle administratif

L'analyse montre que le contrôle administratif constitue un instrument essentiel de sécurisation des recettes publiques. En effet, un système de contrôle efficace permet de détecter les irrégularités, de prévenir les pertes financières et de garantir le respect des procédures légales. Cependant, dans le contexte congolais, les résultats indiquent que le contrôle demeure encore largement orienté vers la vérification de conformité administrative plutôt que vers l'évaluation de la performance.

Cette situation limite la capacité des administrations financières à identifier les sources potentielles d'amélioration des recettes. Ainsi, le passage d'un contrôle traditionnel vers un contrôle basé sur les résultats apparaît nécessaire afin de mesurer non seulement la régularité des opérations, mais également leur contribution aux objectifs budgétaires de l'État.

### 4.2. Digitalisation des procédures financières

Les résultats soulignent que la digitalisation représente un facteur déterminant dans la modernisation de la chaîne des recettes.

L'utilisation des outils numériques permet : d'améliorer la traçabilité des opérations financières ; de réduire les interventions humaines susceptibles de favoriser la corruption ; d'accélérer les procédures de déclaration et de paiement ; de disposer d'informations fiables pour la prise de décision.

Toutefois, l'efficacité de la digitalisation dépend de plusieurs conditions : la disponibilité des infrastructures technologiques, la formation des agents, la sécurisation des données et l'accès des contribuables aux services numériques.

### 4.3. Discussion sur la gouvernance des administrations financières

Les résultats révèlent que la performance des régies financières dépend fortement de la qualité de leur gouvernance interne.

Les difficultés observées, notamment la fraude, les pratiques informelles et les faiblesses du contrôle interne, traduisent la nécessité d'un renforcement institutionnel.

Une meilleure gouvernance implique :

une clarification des responsabilités ; une amélioration de la coordination entre administrations ; une évaluation régulière des performances ; une responsabilisation des acteurs publics.

La chaîne des recettes ne peut être efficace que si les différentes structures impliquées travaillent dans un cadre intégré et transparent.

### 4.4. Recommandations stratégiques

À partir des résultats obtenus, plusieurs stratégies peuvent être proposées.

- **Renforcer le contrôle interne**

Les administrations financières devraient mettre en place des mécanismes permanents de contrôle interne permettant : l'identification rapide des anomalies ; la prévention des pertes financières ; l'amélioration de la qualité des informations comptables.

- **Accélérer la transformation numérique**

Il est recommandé de poursuivre : l'informatisation complète de la chaîne des recettes ; l'interconnexion des bases de données des régies financières ; le développement des paiements électroniques ; le suivi numérique des contribuables.

- **Développer les compétences des agents publics**

La performance du contrôle administratif dépend également du capital humain. Il est nécessaire de renforcer : la formation continue des agents ; l'éthique professionnelle ; la maîtrise des outils numériques ; les compétences en audit et contrôle financier.

- **Améliorer la coordination institutionnelle**

Une meilleure collaboration entre les différentes administrations financières permettrait :

d'éviter les chevauchements de compétences ; de réduire les pertes d'informations ; d'améliorer le suivi global des recettes publiques.

- **Mettre en place une culture de performance**

Le contrôle administratif doit évoluer vers un système basé sur : des objectifs mesurables ; des indicateurs de performance ; des évaluations régulières ; des mécanismes de sanction et de récompense.

### 4.5. Apports scientifiques et pratiques de l'étude

Sur le plan scientifique, cette recherche contribue à enrichir les travaux sur la gouvernance financière publique en mettant en évidence le rôle du contrôle administratif comme facteur d'amélioration de la mobilisation fiscale.

Sur le plan pratique, elle fournit aux décideurs publics des orientations permettant de renforcer la sécurisation des recettes et l'efficacité des administrations financières en RDC.

## CONCLUSION

La présente étude avait pour objectif d'analyser le rôle du contrôle administratif des finances publiques dans l'amélioration de la chaîne des recettes en République Démocratique du Congo.

L'analyse a montré que la mobilisation efficace des ressources publiques ne dépend pas uniquement du potentiel économique du pays, mais également de la qualité des mécanismes institutionnels chargés d'assurer la collecte, le suivi et la sécurisation des recettes.

Les résultats obtenus indiquent que le contrôle administratif constitue un levier essentiel pour améliorer la performance financière de l'État. Toutefois, son efficacité reste limitée par plusieurs facteurs, notamment les insuffisances du contrôle interne, la fraude fiscale, les pratiques informelles, les difficultés de coordination entre administrations et les contraintes liées aux capacités humaines et techniques.

L'étude a également démontré que la modernisation de la chaîne des recettes passe nécessairement par une transformation profonde des méthodes de gestion publique. La digitalisation des procédures, l'interconnexion des systèmes d'information, la formation continue des agents et l'instauration d'une culture de performance apparaissent comme des stratégies prioritaires.

Ainsi, l'hypothèse selon laquelle le renforcement du contrôle administratif accompagné par la digitalisation, la professionnalisation des agents et l'amélioration de la gouvernance financière contribue à l'accroissement des recettes publiques est confirmée.

En définitive, l'amélioration durable des finances publiques en RDC nécessite une approche globale combinant contrôle, transparence, responsabilité et innovation administrative. Le contrôle administratif ne doit plus être considéré uniquement comme un mécanisme de vérification, mais comme un outil stratégique de pilotage de la performance publique.

**REFERENCES BIBLIOGRAPHIE**

Banque africaine de développement. (2022). Perspectives économiques en Afrique 2022 : Soutenir la résilience économique en Afrique. Abidjan : BAD.

Banque mondiale. (2017). Public Financial Management Reform: Towards a More Effective State. Washington, DC : World Bank.

Banque mondiale. (2022). Public Expenditure and Financial Accountability (PEFA): Framework for Assessing Public Financial Management. Washington, DC : World Bank.

Banque mondiale. (2023). World Development Report 2023: Migrants, Refugees, and Societies. Washington, DC : World Bank.

Direction Générale des Impôts (DGI). (2023). Rapport annuel des performances fiscales. Kinshasa : DGI.

Direction Générale des Douanes et Accises (DGDA). (2023). Rapport annuel d'activités. Kinshasa : DGDA.

Direction Générale des Recettes Administratives, Domaniales, Judiciaires et de Participations (DGRAD). (2023). Rapport annuel de mobilisation des recettes non fiscales. Kinshasa : DGRAD

Fonds Monétaire International. (2022). Revenue Mobilization and Economic Development in Sub-Saharan Africa. Washington, DC : IMF.

Fonds Monétaire International. (2024). Democratic Republic of the Congo: Article IV Consultation and Sixth Review Under the Extended Credit Facility Arrangement. IMF Staff Country Reports, 2024(226).

eLibrary IMF

Musgrave, R. A., & Musgrave, P. B. (1989). Public Finance in Theory and Practice (5th ed.). New York: McGraw-Hill.

North, D. C. (1990). Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press.

OCDE. (2015). Principes de l'OCDE sur la gouvernance publique. Paris : OECD Publishing.

Ostrom, E. (1990). Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action. Cambridge: Cambridge University Press.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity (4th ed.). Oxford: Oxford University Press.

Andrews, M. (2013). The Limits of Institutional Reform in Development: Changing Rules for Realistic Solutions. Cambridge: Cambridge University Press.

Bardhan, P. (1997). Corruption and development: A review of issues. Journal of Economic Literature, 35(3), 1320–1346.

Diamond, J. (2002). Performance budgeting: Is accrual accounting required? IMF Working Paper, 02/240.

Gupta, S., Davoodi, H., & Alonso-Terme, R. (2002). Does corruption affect income inequality and poverty? Economics of Governance, 3, 23–45.

Hood, C. (1991). A public management for all seasons? Public Administration, 69(1), 3–19.

République Démocratique du Congo. (2024). Loi de finances de l'exercice 2024. Kinshasa : Ministère du Budget.

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)


