

La Performance Financière Comme Outil De La Gouvernance Des Entreprises Publiques En R.D. Congo

SAKASANGU KAMONGA Jean-Pie Farcy

Chercheur à l'Université de Kinshasa/Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

République Démocratique du Congo

E-mail : sakasangu837@gmail.com



Résumé – Dans le contexte économique complexe de la République Démocratique du Congo, les entreprises publiques occupent une place prépondérante, mais souffrent souvent de la mauvaise gouvernance. Cet article explore la relation entre la performance financière et la gouvernance des entreprises publiques en RDC, en mettant l'accent sur l'importance de la transparence, de la gestion des ressources et de l'efficacité financière pour améliorer la prise de décision et maximiser les résultats économiques. L'étude analyse les indicateurs financiers clés comme leviers essentiels pour renforcer la transparence et atténuer les conflits d'intérêts au sein des entreprises publiques. À travers des études de cas, notamment la Gécamines, la COBIL et le CONGO AIRWAYS, il est démontré que l'amélioration de la performance financière est l'un des indicateurs de la bonne gouvernance, bien que des défis tels que la corruption et la mauvaise gestion persistent. L'article conclut en proposant des recommandations pour renforcer la gouvernance d'entreprise à travers des réformes financières ciblées, incluant une plus grande transparence des états financiers et une meilleure gestion des risques financiers.

Mots Clés – Performance financière, gouvernance, entreprise publique.

Abstract – In the complex economic context of the Democratic Republic of Congo, public enterprises play a prominent role but often suffer from poor governance. This article explores the relationship between financial performance and governance of public enterprises in the DRC, highlighting the importance of transparency, resource management, and financial efficiency to improve decision-making and maximize economic outcomes. The study analyzes key financial indicators as essential levers to strengthen transparency and mitigate conflicts of interest within public enterprises. Through case studies, including Gécamines, COBIL, and CONGO AIRWAYS, it is shown that improving financial performance is one of the indicators of good governance, although challenges such as corruption and mismanagement persist. The article concludes with recommendations to strengthen corporate governance through targeted financial reforms, including greater transparency in financial statements and improved financial risk management.

Keywords – Financial Performance, Governance, Public Enterprise.

INTRODUCTION

Les entreprises publiques de la R.D. Congo éprouvent souvent d'énormes difficultés pour atteindre leurs objectifs suite à leur mauvaise gouvernance. Le plus souvent, leurs résultats financiers sont déficitaires. Il semble plus important que les entreprises publiques soient bien gérées avec responsabilité et intégrité grâce à une bonne gouvernance, afin qu'elles parviennent à contribuer positivement à la compétitivité, à la résilience économique et au développement durable. Depuis l'adoption des lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques, de nombreux pays dans le monde, comme la R.D. Congo, s'en sont servis pour faire avancer les réformes. Ceci a permis la professionnalisation de l'actionnariat d'état et d'exposer les entreprises publiques aux mêmes normes de transparence et de responsabilité que d'autres sociétés.

Cependant, malgré les bonnes pratiques proposées par les lignes directrices de l'OCDE, le niveau de leur mise en œuvre varie considérablement d'un pays à un autre.

La gouvernance d'entreprise consiste à assurer la conduite d'une entreprise de sorte qu'elle soit responsable, équitable et ouverte dans toutes ses relations. L'un des principaux objectifs de la gouvernance d'entreprise est de veiller à ce que les membres de la direction arrivent à gérer les finances de l'entreprise de manière efficace en agissant toujours dans l'intérêt primordial de toutes les parties prenantes. Les piliers d'une gouvernance d'entreprise réussie sont : la responsabilité, l'équité, la transparence, l'assurance, le leadership et la gestion des parties prenantes (<https://www.linkedin.com>). La bonne gouvernance d'entreprise permet une parfaite répartition des pouvoirs ainsi qu'une application efficace de la stratégie globale afin d'assurer la performance de l'entité et générer un maximum de valeur. Le gouvernement d'entreprise désigne l'ensemble des processus, réglementations, lois et institutions destinés à cadrer la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée. (Wikipédia)

La performance de l'entreprise doit s'appuyer sur une gouvernance conjuguant les intérêts de ses parties prenantes pour proposer une vision stratégique partagée et, en particulier, instaurer une confiance durable entre la direction générale de l'entreprise, ses salariés et ses actionnaires. Charreau a défini la performance de l'entreprise comme étant la capacité qu'a cette entreprise d'atteindre ses objectifs stratégiques en adoptant les meilleures façons de faire. Pour Ughetto cité par Youssef Saïd et Hamliri Mouhici (2024) la performance des organisations publiques s'évalue selon deux critères : leur capacité à atteindre les objectifs fixés (efficacité) et leur rapport entre les coûts engagés et les résultats obtenus (efficience). La performance de l'organisation publique dépend donc de son aptitude à être efficace et efficiente.

Le présent papier s'efforce de faire comprendre comment la performance financière reflète l'image de la bonne gouvernance des entreprises publiques. Les différents objectifs poursuivis consistent à analyser le rôle de la performance financière dans la gouvernance des entreprises publiques en RDC, identifier les défis financiers rencontrés par les entreprises publiques en matière de gouvernance et proposer des stratégies basées sur la performance financière pour améliorer la gouvernance.

Pour analyser la situation, nous allons nous baser sur l'étude des cas de trois entreprises publiques de R.D. Congo : *la Gécamines, la Cobil et le Congo Airways*. Le calcul des indicateurs clés de la performance financière conduira à déterminer l'existence ou non de la bonne gouvernance dans chacune de ces entreprises. Ainsi, cette rédaction comporte trois parties : la première partie est axée sur l'approche conceptuelle, la deuxième partie présentera l'approche méthodologique et la troisième partie présentera les résultats et leurs interprétations.

I. APPROCHE CONCEPTUELLE

Cette première partie de ce papier est centrée sur l'approche conceptuelle. Elle vise à développer les différents termes clés qui y sont utilisés afin de faciliter leur compréhension. Ainsi, les concepts performance, gouvernance et entreprise publique sont abordés successivement.

I.1. La performance de l'entreprise

I.1.1. Définition

La performance est un concept multidimensionnel et polysémique. Nous présentons à ce niveau quelques définitions qui facilitent la compréhension sans entrer dans les plus grands détails. Selon Jung (2011), la performance est définie comme « l'atteinte des objectifs de l'organisation ». Cette définition réduit la performance d'une entreprise à la simple réalisation des objectifs fixés. Cependant, Lebas (1991) a proposé une définition qui considère que « la performance n'est pas une simple constatation, elle se construit. Elle est le résultat d'un processus de causalité. Ainsi, elle est une indication d'un potentiel de résultats futurs et se définit par un vecteur de paramètres reflétant un modèle. »

D'après Bourguignon (1995), la performance est définie comme « la réalisation des objectifs organisationnels quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat,

aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action) ». La notion de performance intègre diverses notions dont les importantes sont : l'efficacité, l'efficience, la pertinence, la profitabilité, l'innovation et la compétitivité.

Nous référant à l'idée de Maurel et al. (2014) qui ont proposé une définition plus large de la performance tenant compte des attentes de tous les acteurs impliqués dans l'organisation publique, ceux-ci ont considéré que la performance est liée à l'aptitude d'une organisation publique à gérer efficacement ses ressources humaines, financières et organisationnelles pour offrir des services publics de qualité et en quantité suffisante, qui répondent aux besoins de ses parties prenantes et qui produisent des impacts positifs et durables sur son territoire.

En effet, ce qui donne un sens précis à la performance est l'objet et le contexte de l'étude. C'est ainsi qu'on observe dans la littérature plusieurs types de performances d'entreprise tels que présentés ci-après.

I.1.2. Typologie

Il existe dans la littérature une typologie variée de la performance d'entreprise. Cependant, nous présentons quatre types de performances les plus traqués actuellement par les dirigeants des organisations. Il s'agit de la performance économique, de la performance financière, de la performance opérationnelle et de la performance sociale (<https://blog-gestion-de-projet.com>).

I.1.2.1. La performance économique

La performance économique s'occupe de l'évaluation de la performance concurrentielle de l'organisation dans le contexte environnemental dans lequel elle évolue, en tenant compte de ses facteurs clés de succès. Elle s'intéresse également à l'analyse des éléments compétitifs de l'organisation. Cette performance est basée sur les données économiques de l'entreprise et peut être mesurée par le ratio des clients satisfaits, le chiffre d'affaires dominant dans un secteur, le taux de fidélité des clients, etc.

I.1.2.2. La performance financière

Les dirigeants des entreprises portent la plus haute importance à l'évaluation et au suivi permanent de la performance financière qui exprime le niveau précis de la santé financière. La performance financière consiste à évaluer la capacité de l'entreprise à générer des profits et à créer de la valeur pour ses actionnaires et ses investisseurs. En principe, cette performance est appréciée en mesurant la rentabilité économique de la firme, sa rentabilité financière, sa profitabilité. La performance financière est souvent mesurée à travers des médiateurs tels que le rendement des capitaux propres (RDE), le retour sur investissement (RDI), et les ratios de liquidité.

I.1.2.3. La performance opérationnelle

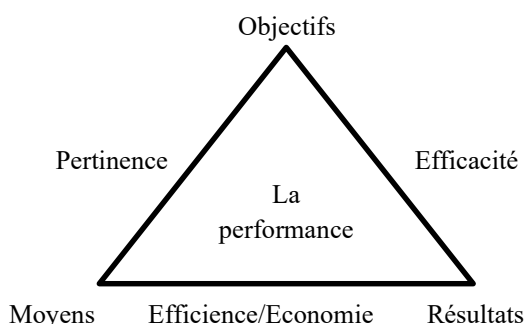
Cette performance est évaluée par rapport à la qualité de prestation, à la rapidité des actions, à la flexibilité, à la fiabilité et aux coûts. Elle est estimée à travers les critères suivants : la nature des normes de qualité utilisées et leur niveau de fiabilité, le temps moyen de réponses aux demandes et besoins du marché, le délai moyen de réaction aux éventuelles opportunités et/ou menaces externes, le taux de réduction des dépenses, etc.

I.1.2.4. La performance sociale

La performance sociale s'intéresse à la qualité des relations interpersonnelles au sein de l'entreprise, à la hauteur des compétences du personnel, au taux d'adhésion à la culture de l'organisation, à l'échelle de respect du code de l'éthique établi, à la nature de communication qui règne au sein du travail et au type de rémunération pratiqué. C'est donc l'évaluation du bien-être des salariés de l'entreprise et les relations avec ses parties prenantes. Elle peut être mesurée par le taux de turnover, le pourcentage d'absentéisme, le ratio de retards au travail, le nombre et durée des grèves, le montant de rémunération, le nombre d'accidents de travail, etc.

I.1.3. Critères fondamentaux d'évaluation de la performance

Les principaux critères de performance d'une entreprise sont les suivants : la croissance du chiffre d'affaires et des bénéfices, la rentabilité, la productivité, l'efficacité opérationnelle, la satisfaction des clients, la gestion des ressources humaines, l'innovation et la responsabilité sociétale. Nous avons dit précédemment que la performance d'une entreprise fait référence au jugement porté sur les objectifs atteints et à la façon dont ces objectifs sont atteints compte tenu des moyens et des ressources mis en œuvre pour leur réalisation. Pour ce faire, quatre critères fondamentaux permettent d'évaluer la performance de l'entreprise : l'efficacité, l'efficience, la pertinence et l'économie. En effet, selon le modèle global de Gilbert (1980), ces critères se présentent comme suit :



La relation entre objectifs et résultats traduit l'efficacité et permet de savoir si les résultats réalisés sont conformes aux objectifs préalablement définis. La relation entre résultats et moyens détermine l'efficience et l'économie permettant de savoir si les moyens disponibles sont capables de réaliser le résultat attendu au moindre coût. L'efficience détermine si les objectifs ont été atteints aux moindres coûts, alors que l'économie s'intéresse à l'acquisition des ressources nécessaires aux moindres coûts pour aboutir aux résultats escomptés. Enfin, la relation entre les moyens et les objectifs désigne la pertinence et permet de déterminer si les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs sont capables d'atteindre les objectifs.

Les entreprises publiques déterminent particulièrement leur performance. Dans cette optique, Bartoli (2005) propose d'appréhender la notion de la performance d'une organisation publique selon quatre critères: l'efficacité, l'efficience, la qualité des produits et services fournis et la valeur ajoutée.

I.1.4. Types de mesures de performance

Mesurer la performance d'entreprise permet à l'entreprise d'accroître sa source de croissance, de développement et d'excellence, d'évaluer la stratégie, prendre des décisions éclairées, améliorer l'efficacité, fixer des objectifs, comparer avec les concurrents et rendre compte aux parties prenantes.

En effet, pour pouvoir bien mesurer la performance d'une entreprise, il convient de distinguer deux types de mesures : mesures objectives (basées sur les données quantitatives : rentabilité, rendement des capitaux investis, etc) et mesures subjectives (basées sur les données qualitatives : satisfaction des clients, fidélité, etc).

I.2. La gouvernance des entreprises

I.2.1. Définition

Comme la performance, la gouvernance est un concept polysémique. Nous nous limitons à présenter ici les définitions liées à l'objet de notre étude. Ainsi, Cornett et Coll. (2008) l'avait défini de manière générale comme le système par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées.

Selon FRECHETTE (2001), la gouvernance désigne l'ensemble des mesures, des règles, des organes de décision, d'information et de surveillance qui permettent d'assurer le bon fonctionnement et le contrôle d'un Etat, d'une

institution ou d'une organisation qu'elle soit publique ou privée, régionale, nationale ou internationale. D'après la conception de Barman (2020) liée à la précédente, la gouvernance désigne l'ensemble des mesures, des règles, des organes de décision, d'informations et de surveillance qui permettent d'assurer le bon fonctionnement et le contrôle d'un Etat, d'une institution ou d'une organisation, qu'elle soit publique ou privée, régionale ou internationale. Cette définition nous paraît logique du fait qu'elle rassemble plusieurs éléments importants qui convergent au succès de l'organisation où ils sont mis en application.

I.2.2. Types de gouvernance

Plusieurs types de gouvernance peuvent être distingués selon le contexte pris en considération. Nous distinguons ici la gouvernance publique et la gouvernance privée.

La gouvernance publique met l'accent sur la gestion des affaires publiques à la poursuite de l'intérêt général. Elle vise l'amélioration du climat des affaires en évitant toute forme d'antivaleur pour renforcer la transparence dans la gestion de la chose publique.

La gouvernance privée porte plus spécifiquement sur la relation entre les actionnaires et la direction générale, notamment au sein du conseil d'administration. Dans ce type de gouvernance les affaires sont gérées entre les particuliers qui animent les différentes structures mises en place.

Dans la littérature, on rencontre plusieurs autres types de gouvernances. On parle notamment de la gouvernance d'entreprise (corporate governance), la cybergouvernance, la gouvernance associative (collaborative governance), ainsi que la gouvernance internationale. Malgré cette diversité, on peut observer une convergence autour des objectifs, des principes et certaines caractéristiques. Pour cette étude, il s'agit principalement de la gouvernance publique.

I.2.3. Objectifs, principes et caractéristiques de la gouvernance

Des nombreux principes pour la bonne gouvernance sont présentés de différentes manières dans la littérature. Nous pouvons citer la transparence, la responsabilité, la redevabilité, la participation, l'efficacité et l'impartialité comme des principes généraux de gouvernance. D'autres auteurs ajoutent l'état de droit comme principe de la bonne gouvernance publique.

Dans son rapport de 2023, l'équipe youmatter a présenté les objectifs et les principes de gouvernance décrits ci-après. Pour elle, quel que soit le domaine d'application, les objectifs de la gouvernance, en synergie et en complémentarité sont les suivants :

- la définition d'une stratégie et des moyens pour sa mise en œuvre ;
- l'identification des risques, mise en place et évaluation de leur gestion ;
- utilisation des ressources en responsabilité ;
- respect des intérêts des parties prenantes et prise en compte de leurs points de vue dans la conduite des stratégies ;
- évaluation du niveau de réalisation des objectifs et correctifs éventuels pour y parvenir.

Concernant les principes de gouvernance, ceux-ci peuvent varier selon le domaine d'application ; mais, généralement, cette équipe reprend les mêmes principes que ceux cités précédemment en ajoutant l'équité, la prise de décision éclairée, la durabilité (impact à long terme sur l'environnement, la société et l'économie), la cohérence, l'adaptabilité, l'intégrité et les résultats.

Quels que soient les objectifs poursuivis et les principes adaptés, les caractéristiques de gouvernance se résument comme suit selon El Gnaoui et Dounia Karimi (2018) :

- La gouvernance est un mode de gestion d'affaires complexes (gestion de la complexité) ;
- La gouvernance est un mode de gestion des affaires publiques d'une façon identique avec la gestion des affaires privées ;

- La gouvernance est un outil régulateur de la puissance publique (la participation des citoyens dans la prise de décisions centrales) ;
- La gouvernance est un lieu de rencontre des différents acteurs, ayant des idéologies différentes et n'ayant aucun lien hiérarchique entre eux, pour la prise de décision unique, optimale et globale.

Suivant la procédure de la bonne gouvernance, les décisions sont prises après négociation entre les différentes parties prenantes à la conduite des affaires de l'entreprise. La divulgation de l'information, la transparence, la bonne politique de rémunération, la responsabilité, l'état de droit sont les caractéristiques fondamentales de la bonne gouvernance.

I.2.4. Principales théories mobilisées en matière de gouvernance

La notion de gouvernance s'appuie sur plusieurs théories qui se sont développées et nous recensons à ce niveau deux théories qui intéressent cette rédaction.

I.2.4.1. La théorie partenariale

Cette approche évoque le construit social de l'entreprise qui doit répondre, non seulement aux objectifs des intérêts des dirigeants et des actionnaires, mais aussi aux intérêts de toutes les autres parties prenantes à l'entreprise qui peuvent influencer la prise de décision et le fonctionnement normal de l'entreprise. Autrement dit, une bonne gouvernance est liée à la répartition des gains de productivité entre l'entreprise et ses partenaires. Ce modèle de gouvernance favorise le développement durable de l'organisation qui ne peut résulter que de la convergence des intérêts de tous les partenaires. L'approche partenariale qui a été proposée par Charreaux pour contourner les insuffisances du modèle actionnarial et apporter des solutions évidentes s'appuie sur la théorie des parties prenantes en favorisant la création de valeur non seulement pour les actionnaires mais aussi pour les différentes parties prenantes de l'entreprise. Ainsi, selon cette approche, la performance est mesurée par la valeur partenariale (Stakeholder value). Néanmoins, en dépit de sa vision coopérative, le modèle partenarial n'est pas détaché de la gouvernance actionnariale. Il défend toujours les intérêts des actionnaires tout en prenant en considération l'ensemble des parties prenantes à l'existence de l'entreprise. Elle sert souvent de référence aussi bien à des discours des actes liés aux politiques de responsabilité sociale des entreprises, qu'à de nombreux travaux tant en « sciences des organisations » (Freeman R.E, 1984).

I.2.4.2. La théorie d'agence

La théorie d'agence est l'une des théories les plus importantes faisant objet de plusieurs discussions par les chercheurs. Selon cette théorie, il existe entre les actionnaires et les gestionnaires des conflits d'intérêts, une asymétrie d'information et des coûts de transaction. L'actionnaire, dans sa volonté de contraindre les dirigeants à privilégier une gestion transparente des affaires, se voit obliger de mettre en place toute une série de mécanismes afin de contrôler les actions de ceux-ci. La mise en place de ces mécanismes comporte des coûts appelés « coûts d'agence » et Maati (1999) les classe en trois catégories principales : les coûts de surveillance et d'incitation, les coûts de dédouanement ou coûts d'obligation et les coûts résiduels.

Il faut noter que la théorie d'agence est la théorie fondamentale de la gouvernance d'entreprise moderne et son objectif principal consiste à minimiser les différents coûts sus-évoqués.

Les critères de la gouvernance d'entreprises visent à rendre compte des meilleures pratiques de gestion liées à la transparence, à l'information financière et à la responsabilité des entreprises. La gouvernance d'entreprise est aussi liée au cadre juridique et judiciaire de l'intervention de l'entreprise, à la protection de ses droits matériels et immatériels de ses sources de financement.

I.3. Les entreprises

L'entreprise est une entité économique financièrement indépendante qui réunit un ensemble des moyens afin d'atteindre ses objectifs.

SIMON considère une entreprise comme étant « une entité physique ou morale qui a pour objet et responsabilité de combiner des facteurs de production en vue de produire les biens ou des services destinés au marché.

Pour ce qui nous concerne, nous considérons la définition avancée par Georges DEMAY qui stipule qu'une entreprise, qu'elle soit industrielle ou commerciale, publique ou privée, est un ensemble d'hommes et des capitaux organisés et dirigés en vue de concourir en des circonstances données, pour le plus longtemps possible et au meilleur coût à la conception, à la réalisation, à la diffusion et à la vente avec profit d'un produit ou d'un service.

Dans cette perspective, CRUTZEN souligne que toute entreprise revêt trois rôles : le rôle technique (produire dans les meilleures conditions, par une bonne organisation, des bons procédés), le rôle économique (adapter la production aux besoins de la consommation, produire le volume de plus en plus élevé à des coûts de plus en plus bas) et le rôle social (répartir équitablement les revenus de la production).

La nature et la finalité du secteur public se révèlent fort différentes par rapport au secteur privé. En effet, les activités du secteur public ont toujours les citoyens « bénéficiaires », la société globale comme destinataire ultime. Les entreprises publiques ou sociétés d'Etat constituent une forme hybride d'organisation dans la mesure où, en plus de leurs activités à vocation commerciale, elles se voient généralement confier des mandats qui comportent des obligations de services à peu près toujours contraires à la rationalité économique et qui sont souvent la raison d'être de leur création. La dimension politique associée communément aux entreprises publiques réfère de manière plus explicite aux objectifs politiques qu'elles doivent mettre de l'avant.

I.4. Relation entre gouvernance et performance financière

Ces deux concepts sont inséparables car, la réduction de performance financière ou son absence reflète une mauvaise gouvernance (Nicolas Meisel 2004). L'amélioration des performances financières peut entraîner une meilleure prise de décision, une réduction des conflits d'intérêt et une plus grande transparence. (Shleifer x Vishny, 1997)

La recherche de AHMED ALI Kenza et BELKHIR Sadia (2020) qui a porté sur la « Relation entre type de gouvernance et performance d'entreprise, cas de l'Entreprise Nouvelle Conserveries Algérienne Rouïba (NCA-Rouïba) » a prouvé la relation significative entre les deux concepts. Ils ont démontré que la performance était effectivement liée à la gouvernance étant donné que les décisions prises par le conseil d'administration ont affecté directement la performance de cette entreprise. Pour expliquer ce lien entre la gouvernance et la performance de l'entreprise, ces chercheurs ont recouru aux théoriciens tels que MAYER et CHARREAUX (1996) qui ont démontré que le mode de gouvernance joue un rôle non négligeable dans la différenciation entre les entreprises en termes de performances. Ces deux derniers auteurs ont fait remarquer que la gouvernance joue un rôle dans la création de valeur au sein d'une entreprise, que ce soit pour les actionnaires que pour les autres parties prenantes, et ce à partir des mécanismes de gouvernance à la fois internes et externes mis en place.

II. APPROCHE METHODOLOGIQUE

II.1. Méthodes utilisées

La démarche méthodologique suivie pour la présente étude recouru à la méthode exploratoire et à la méthode analytique. Ces deux méthodes nous ont aidés à faire le contour du phénomène observé et à analyser les éléments existants en vue de tirer les conclusions nécessaires.

II.2. Echantillonnage

Les rapports financiers fournissent des éléments permettant de nous rendre compte de la performance financière des entreprises publiques sous examen. En effet, pour faciliter la tâche, un échantillon de trois entreprises a été choisi : la Gécamines, le Congo Airways et le Cobil. A travers l'étude de cas de ces trois entreprises, nous serons à mesure de déterminer l'existence ou non de la bonne gouvernance à partir la performance financière observée.

II.3. Traitement des données

Les indicateurs comme le chiffre d'affaires de chaque entreprise, la marge bénéficiaire, les charges et le risque de faillite sont pris en considération pour déterminer le niveau de performance de chaque entreprise et leur gouvernance.

III. PRESENTATION ET INTERPRETATION DES RESULTATS

Trois entreprises publiques ont été choisies pour analyser leurs performances financières afin de déterminer l'existence ou non d'une bonne gouvernance. Cette analyse se focalise sur le calcul de certains ratios qui nous ont permis de classer lesdites entreprises publiques en trois groupes distincts : les entreprises relativement saines, les entreprises en grandes difficultés et les entreprises en faillite non encore déclarée.

III.1. Présentation des quelques indicateurs de la performance

Nous référant aux données des états financiers de ces trois entreprises publiques de 2019 à 2021, nous obtenons quelques indicateurs tels que présentés dans les tableaux ci-après.

Tableau n°1 : Evaluation de chiffre d'affaires par entreprise publique de 2019 à 2021

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

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

Comme retracé ci-dessus, la croissance du chiffre d'affaires global des entreprises publiques en RD Congo est de 673.705.564 USD en termes courants, en 2021 par rapport à son niveau de 2020 avec un montant de 485.908.713 USD et en 2019 avec un montant 460.744.003 USD. Il faut noter que la Gécamines est la seule entreprise publique qui a réalisé une bonne croissance du chiffre d'affaires pour chaque année. Cobil a réalisé une croissance spectaculaire en 2020 pour chuter en 2021. Pendant que les autres tentent de progresser, le Congo Airways ne fait reculer chaque année.

Tableau n°2 : Parts de chiffre d'affaires par entreprise publique (2019-2020)

ANNEES	PARTS/ENTREPRISE		
	GOBIL	CONGO AIRWAYS	GECAMINES
2020	25%	8,2%	66,7%
2019	30%	16,2%	53,4%

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

La Gécamines a une part plus élevée que les autres entreprises publiques. Elle est suivie par Cobil et Congo Airways occupe la dernière position.

Tableau n°3 : Des charges du personnel et des effectifs

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

	Effectifs	6.362	389	68	
2021	Charges	118.616.299	12.321.982	11.163.790	
	Effectifs	6.173	452	81	
Charge moyenne		93.540.591	12.636.427	10.035.255	
Effectifs		6.377	411	72	

Sources : notre conception

Avec un effectif plus que les autres, la Gécamines supporte une charge très importante. Seulement en 2020 où ses charges ont connu une diminution sensible, moins que les autres entreprises. Le Congo Airways a vu ses charges plus augmenter en 2020 pendant que l'année 2019 a enregistré une somme non significative, soit 1.035.887 USD. Pour Cobil, les charges augmentent d'une année à une autre de même que les effectifs.

Tableau n°4 : Evaluation du potentiel financier des entreprises publiques

Entreprises	Marge bénéficiaire nette (seuils admissibles passif)	Risque de faillite (Cap. Total ; Capit. propres) : seuil admissible
COBIL	7,22%	730,68%
CONGO AIRWAYS	-0,1171%	63,09%
GECAMINES	-57,86%	-5,91%

Sources : rapport du ministère du portefeuille 2021

On observe que le Congo Airways et la Gécamines ont réalisé des marges bénéficiaires négatives et seul le Cobil a montré un résultat positif, signe d'une bonne performance financière induite par la bonne gouvernance. Les contreperformances de la Gécamines et du Congo Airways traduisent la mauvaise gouvernance de ces deux entreprises publiques.

III.2. La performance financière et la bonne gouvernance

Une entreprise qui réalise une performance financière remarquable suppose l'existence de la bonne gouvernance.

III.2.1. Amélioration de la prise de décision grâce à la transparence financière

L'amélioration de la prise de décision demande d'abord de reconnaître le caractère systémique du changement à apporter, ce dernier résultant lui-même de la nature des maux à corriger. Cette démarche nécessite la réforme en générale de finances publiques de manière fonctionnelle et reste attentive aux interconnexions entre les domaines de réformes. A cet égard, les gouvernants sont conscients que par moment, la refondation de la performance financière s'accompagnera nécessairement de la modification des agencements institutionnels existants. Dans chaque cas, les mesures seront prises afin de mener à bien les réformes (RDC, plan stratégique). Une information financière livrée en toute transparence permet aux décideurs de prendre de bonnes décisions pour le bien-être de l'entreprise.

III.2.2. Réduction des conflits d'intérêts et amélioration de la gestion des parties

Les conflits sociaux peuvent entraîner une baisse significative de la productivité globale dans les entreprises publiques, en raison de la démonstration des agents et autres personnels concernés.

Cette réduction de conflits renvoie à l'habileté des dirigeants à allouer des ressources financières, matérielles, humaines et temporelles et à les gérer en vue de résoudre des différents problèmes d'émergence et de développement de toute nature, de tout ordre et de toutes les échelles géographiques d'un Etat. Elle doit se caractériser par la participation, la

transparence, la responsabilité, la responsabilisation, la primauté du droit, l'équité, l'efficacité, en vue de la satisfaction de l'intérêt général de la population et non l'intérêt égoïste des gouvernants.

III.2.3. Efforts pour améliorer la gouvernance des entreprises par des reformes

La diversité des formes, des causes et des conséquences de la corruption et du dysfonctionnement de gouvernance imposent de trouver les stratégies et des instruments de politique adaptés et la variété des contextes institutionnels. A cet effet, deux stratégies coexistent : la prévention et la répression. Laquelle privilégier ? A cette question, les premiers travaux économiques proposaient une manière universelle de réduire les incitations à verser ou à accepter un pot-de-vin et d'accroître les risques encourus par deux parties. Ce sont toujours les études des causes et des conséquences des dysfonctionnements qui suggèrent la façon de penser les formes, mettant l'Etat au centre des débats.

Cependant, plusieurs années ont quand même permis d'affiner la connaissance des problèmes que pose la lutte contre la corruption et pour l'amélioration de la gouvernance dans les entreprises publiques. Les blocages ou les contraintes sont mieux perçues, la nécessité d'adopter la stratégie aux capacités locales est reconnue, la dimension politique est acceptée et enfin une plus grande sensibilité aux effets collatéraux est partagée ainsi qu'une réflexion sur les conditions initiales nécessaires pour une réforme réaliste ; mais sur terrain le résultat des politiques publiques est beaucoup moins clair (Jean Cartier-Bresson, 2003, pp. 159-160).

III.3. Discussion des résultats

L'analyse des résultats obtenus présentés dans les tableaux ci-dessus montre que les entreprises publiques éprouvent des difficultés pour leur fonctionnement normal. Seule la Gécamines a connu une bonne croissance du chiffre d'affaires mais fait face à des charges très élevées. Les chiffres d'affaires de Cobil et du Congo Airways évoluent à dents de scie. Les marges bénéficiaires du Congo Airways et de la Gécamines sont négatives, soit respectivement -0,1171% et -57,86%. Le Cobil seul a réalisé une marge bénéficiaire positive de 7,22%. En plus, avec un effectif plus élevé que les autres, la Gécamines supporte des charges très importantes et présente un seuil admissible pour le risque de faillite de -5,91%. C'est seulement en 2020 où ses charges ont connu une diminution sensible, moins que les autres entreprises. Le Congo Airways a vu ses charges revenir à la hausse en 2020 pendant que l'année 2019 a enregistré une somme non significative, soit 1.035.887 USD. Pour Cobil, les charges augmentent d'une année à une autre de même que les effectifs. Considérant ces résultats, il nous revient de constater que Cobil est classée parmi les entreprises relativement saines, alors que le Congo Airways se retrouve dans le groupe des entreprises en grandes difficultés et la Gécamines dans le bloc des entreprises publiques en faillite non déclarée. La bonne performance réalisée par Cobil témoigne l'existence d'une bonne gouvernance par le niveau d'implication des employés qui s'engagent pour l'obtention des résultats positifs. Par contre, les contreperformances du Congo Airways et de la Gécamines reflètent la mauvaise gouvernance de ces deux entreprises. La corruption et les détournements à répétition qui s'observent sous l'œil impuissant des pouvoirs publics pour les accompagner des sanctions nécessaires font que ces entreprises persistent dans une situation chaotique, au risque de disparaître un jour. L'évolution de leurs chiffres d'affaires et de leurs charges explique encore la performance financière de chaque entreprise et la qualité de la gouvernance.

III.4. Propositions pour renforcer la gouvernance des entreprises

Pour garantir la performance financière, sociale et organisationnelle des entreprises publiques en RD Congo, il serait important de recourir aux éléments ci-après :

1. Renforcement de la transparence
2. Meilleure gestion des risques financiers
3. Encouragement de l'innovation et diversification des revenus.

La mauvaise gouvernance est le facteur principal des contreperformances des entreprises publiques en RD Congo. Elle est marquée par la corruption de haut niveau, les détournements de tout genre et le clientélisme. Le recours aux sanctions permettra d'assurer la transparence et la responsabilité des dirigeants.

CONCLUSION

La bonne gestion des finances publiques est capitale pour le présent et l'avenir des entreprises publiques qui connaissent de longues années une crise de légitimité nourrie par tous les maux qui ont entamé le monopole de la coercition de l'Etat, freiné le développement du projet et réduit ses capacités de gouvernance.

Au regard des évidences supposées vraies, il était question de saisir la performance financière des entreprises publiques à travers l'évolution du chiffre d'affaires, des charges, des effectifs et la marge bénéficiaire. A travers l'analyse des résultats obtenus, nous avons observé que la Gécamines est une entreprise en faillite non encore déclarée, le Congo Airways est en grandes difficultés financières ne favorisant pas son fonctionnement normal et le Cobil est la seule entreprise relativement saine. Les indicateurs financiers présentés ont démontré que la mauvaise gouvernance a élu domicile dans les entreprises publiques. La performance financière et la gouvernance d'entreprise sont donc liées. Notre manière de juger de la qualité des structures de gouvernances d'un pays doit donc être totalement repensée. Cobil qui est la seule entreprise publique de notre échantillon ayant réalisé une bonne performance financière reflète la bonne gouvernance par les dirigeants par rapport à la Gécamines et au Congo Airways qui ont fait preuve d'une contreperformance à la suite de la mauvaise gouvernance.

REFERENCES

- [1]. BARMAN, I. (2020). « La gouvernance publique : un levier de promotion de l'entrepreneuriat au Maroc ». In *Sciences de Gestion*, Université Hassan I.
- [2]. BARTOLI, A. (2005). *Le management dans les organisations publiques*, 2ème édition. ed, Collection Management public. Dunod.
- [3]. BOURGUIGNON, A. (1995), « Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? » in *Fericelli A.-M., Sire B. (dir.), Performances et ressources humaines*, Paris, Economica, pp.18-31.
- [4]. BRETON et STOLOWY, *The magic of bureautic, conduct, cambridge*.
- [5]. CHARREAUX, G. (2000). « Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance » in *La Revue du Financier*, n°127, pp.6-17.
- [6]. CRUTZEN, A. (1971). *Economie politique*, éd. WESMAEL-Charles, Namus.
- [7]. DEMAY, G. (1979). *Comment juger une entreprise : analyse et évaluation*. Ed. Dunod, Paris.
- [8]. KABANDA MATANDA, B. (2016). *Les exonérations fiscales des investissements en RDC*, Harmattan, RDC.
- [9]. KACOU, A. et LUC, J.G. (2008). *Les dimensions centrales de la gouvernance par l'atteinte des OMD*, éd LA ROSE.
- [10]. KENZA, A. (2020). *Relation entre type de gouvernance et performance d'entreprise, cas de l'Entreprise Nouvelle Conserveries Algérienne Rouïba (NCA-Rouïba)*. Mémoire master en Sciences Financières et Comptabilité, Université Mouloud Mammeri de TIZI-OUZOU, Algérie.
- [11]. LEBAS, M. (1991). « Comptabilité analytique basée sur les activités, analyse et gestion des activités », in *Revue Française de Comptabilité*, n°226, Septembre, pp. 47-63.
- [12]. MAATI, J. (1999). *Le gouvernement d'entreprise*. Bruxelles : De Boeck & Larcier.
- [13]. MAUREL C. et al. (2014). « Characterization and definition of public performance : an application to local government authorities. » in *Gestion et management public*, (1).
- [14]. NOTAT, N. (2007). « Une question centrale », *Acteurs de l'Économie, dossier spécial performance*, octobre.
- [15]. PAYE, O. (2005). « La gouvernance : D'une notion polysémique à un concept politologique » in *Etudes internationales*, vol. 36, no. 1.

-
- [16]. *Rapport de la situation financière consolidée des entreprises publiques, exercice 2023.*
 - [17]. *RDC, le plan stratégique de réforme des finances publiques, Mars 2010.*
 - [18]. ROSEN FIELD. (1994). *L'invention de la mémoire sciences.*
 - [19]. SIMON, J., *Vocabulaire économique*, S.L, S.D.
 - [20]. Youssef, S. et HAMLIRI, M. (2024). « La Performance des Organisations Publiques : Un Concept polysémique ». in *African Scientific Journal*, Vol : 3, Numéro 22, Février.
 - [21]. <https://blog-gestion-de-projet.com>).
 - [22]. <https://www.linkedin.com>).
 - [23]. www.researchgate.com
 - [24]. www.wikipedia.org