



Revue Intelligence Stratégique
Journal des publications scientifiques

Volume 3, numéro 6

Janvier-Juin 2020

p-ISSN : 3006-547X ; e-ISSN : 3006-5488

<https://doi.org/10.62912/>

ESSAI D'ANALYSE DES ENJEUX ET DEFIS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES ETATIQUES EN REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO

Christophe LUSENDI MATUKAMA et Jules LUBOYA KATABA

Professeur des Universités et Chef de Travaux, Doctorant en Sciences de Gestion

RESUME

Cet article se veut une sorte de réquisitoire sur la pratique des principes de bonne gouvernance des entreprises publiques de la République Démocratique Congo dix ans après leurs transformations les unes en sociétés commerciales et les autres en établissements publics. Dans cette approche, les auteurs s'intéressent au conseil d'administration comme l'un des mécanismes interne de la gouvernance d'entreprise et d'analyser la situation du conseil d'administration enfin de relever les défis. Il ressort de l'analyse faite que le conseil d'administration ne fonctionne pas correctement : les administrateurs ne sont pas toujours libérés des sphères politiques malgré l'injection de quelques technocrates. L'asymétrie de l'information, l'enracinement des dirigeants sont généralement observés. Le poste de dirigeants a été ouvert aux femmes mais la représentation reste très faible soit à 1%.

Mots-clés : *gouvernance, entreprises publiques, conseil d'administration, défis et système de gouvernance.*

ABSTRACT

This paper is a kind of requisite on the practice of good governance principles of public enterprises of Democratic Republic of Congo ten years after their alteration some in business companies and the others in public institutions. In this approach, we are interested on the administration council as one of the internal mechanism of company governance and to analyse the setting of the administration council so that to entrance the challenge. It bounces from the analyse done; by saying that the administration council

does not operate properly: the administrators are not always set free from political field, although the impregnation of some technocrat. The asymmetry of information, the rooting of leaders is generally observed. The post of leaders has been opened to the women but the representation remains very poor either to 1%.

Keywords : *governance, public companies, administration council, challenge and system of governance.*

INTRODUCTION

En référence au modèle keynésien, l'entreprise publique fût longtemps considérée comme un instrument de politique économique, moins pesante que l'administration centrale. A côté de son rôle régalien (réglementation et législation, défense, maintien de l'ordre ainsi que la justice), l'Etat doit assurer les conditions nécessaires au bon fonctionnement de l'économie des marchés.

En plus des services publics indispensables, il incombe à la puissance publique d'agir en garantissant la solidarité nationale, en se portant au secours des catégories particulièrement défavorisées. Dans ce cadre, les entreprises publiques, conçues comme un puissant de transmission des politiques publiques, jouit d'une grande liberté d'action. Ces entreprises exercent les activités très variées même si le plus souvent, on les retrouve dans les secteurs bien spécifiques (l'énergie, la communication, le transport l'assurance...).

Elles ont également des missions diverses. Certaines ont été créées par l'Etat, soit pour se procurer des recettes fiscales, soit encore pour des raisons tenant à la défense nationale ou développement industriel. Cependant, en République Démocratique Congo, la plus part des entreprises d'Etat sont issues des différentes vagues de nationalisation qui se sont produits après les indépendances. Historiquement, les raisons qui ont justifié ces nationalisations sont principalement de nature idéologique ou politique.

Les objectifs invoqués sont le rééquilibrage des rapports capital/travail, la sauvegarde du contrôle de la nation des certains secteurs

clés. Ces entreprises créées posent parfois le problème de gouvernance dont il est important d'analyser.

En effet, la gouvernance d'entreprise (ou corporate gouvernance) peut être définie comme étant l'ensemble des relations d'intervenant entre les dirigeants d'une entreprise et ses actionnaires. Ces relations varient selon la nature juridique de l'entreprise ou de sa dimension.

Pour des raisons d'efficacité, l'ensemble des actionnaires est représenté par un groupe des personnes appelés « administrateurs » confient aux dirigeants la gestion de l'entreprise. Cela ainsi donne naissance à la relation d'agence. Cette relation est aujourd'hui comme le font FAMA E. et JENSEN M. élargi à l'ensemble que les dirigeants sont avec les parties prenantes (stakeholders).¹

La relation d'agence est longtemps restée d'application au sein des entreprises privées et principalement aux sociétés anonymes. Dans le cas des entreprises publiques, elle apparaît plus complexe en raison notamment du statut propre à la propriété publique.

Partant, le présent article va tenter d'examiner les mécanismes de gouvernance internes des entreprises contrôlées entièrement par l'Etat, à travers le conseil d'administration et répondre la question suivante : Quels sont les défis auxquels le conseil d'administration est-il confronté après leur transformation de ces entreprises en sociétés commerciales ?

Notre ambition en posant cette question reste modeste. Elle consiste simplement à ouvrir une des voies de recherche sur la gouvernance des entreprises publiques. Les éléments dont nous disposons ne pouvant constituer que les commencements des réponses.

Ainsi, pour arriver à réaliser notre objectif, nous rappelons dans un premier point les notions sur la gouvernance d'entreprise et les différentes théories, ensuite rappeler la méthodologie de la recherche et enfin faire un

¹ FAMA E. et JENSEN M., « The Separation of Ownership and Control », dans *Journal of Law and Economics*, n°26, 1983.

état des lieux des défis du conseil d'administration après la réforme, soit de 2009 à 2017.

I. GOUVERNANCE D'ENTREPRISE : DEFINITION, CAUSES ET QUELQUES THEORIES

I. 1. Définition

Selon l'OCDE, par gouvernance d'entreprise, il faut entendre l'étude des relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. Elle détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus.²

Quant à Middenext, la gouvernance d'entreprise est l'ensemble des dispositions légales réglementaires ou pratiques qui délimitent l'étendue du pouvoir et les responsabilités de ceux qui sont chargés d'orienter durablement l'entreprise. Orienter l'entreprise signifie prendre et contrôler les décisions qui ont un effet déterminant sur sa pérennité et donc sa performance durable.³

Charreaux G. propose une approche plus large. Il définit la gouvernance des entreprise comme l'ensemble des mécanismes qui gouvernent le comportement des dirigeants et délimitent leur attitudes discrétionnaires. Il s'agit d'un inventaire des normes qui vise à homogénéiser les fonctions d'utilité des dirigeants et des actionnaires. Elle représente ainsi « l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs des dirigeants, d'influencer les décisions des dirigeants ». Autrement dit, il s'agit de déterminer les mécanismes qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire.⁴

Quant à Reberioux A., il définit la gouvernance comme la structuration et l'exercice du pouvoir dans les organisations. Dans le même sens Rajan, G. et Zingales I. définissent la gouvernance comme l'ensemble

² OCDE, *Principes de gouvernance d'entreprise*, Paris, 2004.

³ MIDDENEXT, *Code de gouvernance d'entreprise*, éd. Middenext, Paris, 2009.

⁴ CHARREAUX G., *Gouvernance d'entreprise, encyclopédie, les ressources humaines*, éd Vuibert, Paris, 2003, pp. 61-69.

des mécanismes d'allocation et d'exercice du pouvoir ou de l'autorité hiérarchique. Critiquant la vision strictement actionnariale de la gouvernance, ils soutiennent que la répartition du pouvoir et de la valeur créée entre les parties actives au sein de la firme soient un mécanisme de gouvernance centré sur la prévention des conflits et donc sur la convergence des fonctions d'utilité. La gouvernance d'entreprise étant « constituée du réseau des relations liant plusieurs parties prenantes. Les actionnaires, les dirigeants et le conseil d'administration sont parmi les « Stakeholders » les plus actifs et les plus décisifs au sein de l'entreprise et de la littérature. ⁵

Les actionnaires sont les détenteurs du pouvoir et sont appelés de l'allouer partiellement ou totalement aux mandataires sociaux. En se débarrassant de la gestion, ils cèdent aux dirigeants le droit de propriété virtuelle contre la perception d'une rémunération équitable et le limogeage de ces derniers en cas de non satisfaction.

Les dirigeants sont liés aux actionnaires par un contrat de travail et sont appelés à exercer le pouvoir alloué par ces derniers pour maximiser leurs intérêts.

Le conseil d'administration est appelé à évaluer et à ratifier les décisions stratégiques et à contrôler l'exercice du pouvoir et l'attitude managériale du dirigeant dans les organisations. Le conseil d'administration occupe une place importante dans le gouvernement de l'entreprise. Il est un levier de contrôle par lequel les actionnaires s'assurent de la bonne gestion de l'entreprise.

Dans le cadre de la théorie de l'agence⁶, ainsi que de la théorie de transaction.⁷ Le conseil d'administration est considéré comme un moyen important de mécanismes de contrôle interne ayant pour fonction de contrôler le management de l'entreprise. Il a pour rôle de ratifier les décisions

⁵ RAJAN G. et ZINGALES I., *The governance of the new enterprise, theoretical and empirical perspectives*, Cambridge University Press, 2000.

⁶ FAMA E., « Agency Problems and the theory of the firm », dans *Journal of Political Economy*, n°88, 1980.

⁷ WILLIAMSON O., *The Economic Institution of Capitalism*, The Free Press, 1985.

managériales en jugeant selon leur performances soit en renouvelant leur mandant soit en les révoquant.⁸

Il convient de noter que le conseil d'administration présente certaines caractéristiques dont notamment : la composition du conseil d'administration, la taille du conseil et le partage de responsabilité du président du conseil et le directeur général. La composition du conseil s'intéresse à la distribution de membres selon leur allégeance primaire aux actionnaires (administrateur indépendant ou liés) ou aux dirigeants (administrateurs liés).

Ainsi, la recherche sur la gouvernance suggère qu'un administrateur lié, un cadre supérieur ou un actionnaire dominant dirigeant peut ne pas soutenir la même stratégie de création de valeur qu'un administrateur indépendant. Les administrateurs indépendants sont considérés comme des arbitres professionnels évaluant la performance des gestionnaires, déterminent leurs rémunérations et leurs remplacements au besoin.⁹

La gouvernance est principalement de ces trois composantes considérées comme l'ensemble des structures et des mécanismes d'allocation d'exercice, de contrôle du pouvoir et de l'attitude managériale du dirigeant dans les organisations.

I. 2. Les causes de l'apparition de la gouvernance d'entreprise

Deux causes fondamentales ont été à la base de l'apparition de la gouvernance d'entreprise. Il s'agit notamment de la dispersion du capital et à l'abus managérial.

I. 2. 1. La dispersion du capital

Elle est provoquée par l'augmentation de la taille des entreprises ; le développement des multinationales ; l'afflux des capitaux étranger et l'apparition du capitalisme collectif (action possédés par les ménages).

I. 2. 1. L'abus du pouvoir managérial

⁸ FAMA E. et JENSEN M., *Art. cit.*

⁹ CORE J. et al., « Corporate governance, chief executive officer Remuneration and Firm performance », dans *Journal of Financial Economics*, vol. 51, n°3, mars 1995, p. 37.

Cet abus managérial s'explique par le fait que les dirigeants n'étant plus contrôlés. Ils en profitent souvent pour s'octroyer les rémunérations considérables et des conditions très avantageuses ; les fraudes comptables qui ont mis le doute sur les comptes des entreprises (par exemple affaire Enron, Vivendi). Les actionnaires n'ont plus confiance envers les dirigeants et souhaitent pouvoir mieux contrôler la gestion pour leur intérêt.

I. 3. Théorie de la gouvernance d'entreprise

Le cadre théorique de la gouvernance d'entreprise s'articule autour des plusieurs théorie dont notamment : la théorie de droits de propriété, la théorie de l'agence, la théorie de l'enracinement et enfin la théorie de valorisation sur le marché de travail de dirigeant et celle de l'enracinement.

La théorie de droit de propriété proposée par Furubot et Pejovic.¹⁰ Elle cherche à comprendre le fonctionnement interne des organisations en s'appuyant sur les concepts même du droit de propriété. Le but poursuivi est de comprendre comment tel ou tel type de droit de propriété influence tel ou tel type de système économique. Les théoriciens du droit de propriété s'intéressent de plus près aux liens existant entre l'efficacité des entreprises et la structure de la propriété.

La théorie d'agence est analysée par Jensen M. et Meckling W.¹¹ Elle appréhende l'entreprise comme véritable noyau de contrat au sein duquel s'établit l'ensemble des relations entre différentes parties prenantes. Les théoriciens de l'agence focalisent leurs attentions sur les relations actionnaires/dirigeant, considérées comme source potentielle des conflits d'intérêts.

Les divergences d'intérêt et les mécanismes de contrôle font l'objet de la théorie de l'agence. Suite à l'identification de ces divergences d'intérêts,

¹⁰ FURUBOT A. et PEJOVIC R. « Property right and economic theory : a survey or recent literature », dans *Journal of economic*, vol. 10 , 1978.

¹¹ JENSEN M. et MECKLING W., *The theory of the firm managerial behavior, agency cost and structure ownership*, vol. 3, New York, 1976.

les théoriciens de l'agence définissent les mécanismes de contrôle afin de réduire ces divergences. Ces derniers sont de deux ordres : mécanisme de contrôle interne et contrôle externe.

La théorie d'enracinement a été proposée par deux auteurs américains Shlifer R., et Vishny B. Pour ces auteurs, *les dirigeants ont toujours la possibilité de contourner les mécanismes de contrôle prévus par la théorie d'agence. Ils peuvent par exemple manipuler les comptes transmis aux actionnaires, neutraliser les conseils d'administration en faisant nommer les administrateurs complices, pour enfin multiplier le nombre de mandats.*¹²

Dans la théorie de la valorisation sur le marché du travail de dirigeant, Hirschleifer A. considère *qu'un dirigeant qui ne peut durablement s'enraciner dans son entreprise adoptera un comportement tendant à se valoriser sur le marché de travail. Son objectif étant de pouvoir être recruté par d'autres entreprises.*¹³

I. 4. Les composantes de la gouvernance d'entreprise

La composition du conseil constitue une question fondamentale en gouvernance d'entreprise.¹⁴ Les théories de la gouvernance soutiennent que la qualité d'un conseil d'administration se juge par sa composition. Outre son rôle de contrôle et de surveillance, le conseil d'administration joue un rôle de contrôle et de surveillance. Il joue un rôle important dans l'élaboration et le suivi des décisions stratégiques. Il n'en demeure pas moins un organe d'assistance, de conseil et d'aide aux dirigeants dans leurs tâches de gestion de l'entreprise.

Les réflexions en gouvernance cherchent à établir quelle est les meilleures compositions du conseil d'administration et dans quelle mesure cette composition influence ses actions et son efficacité dans

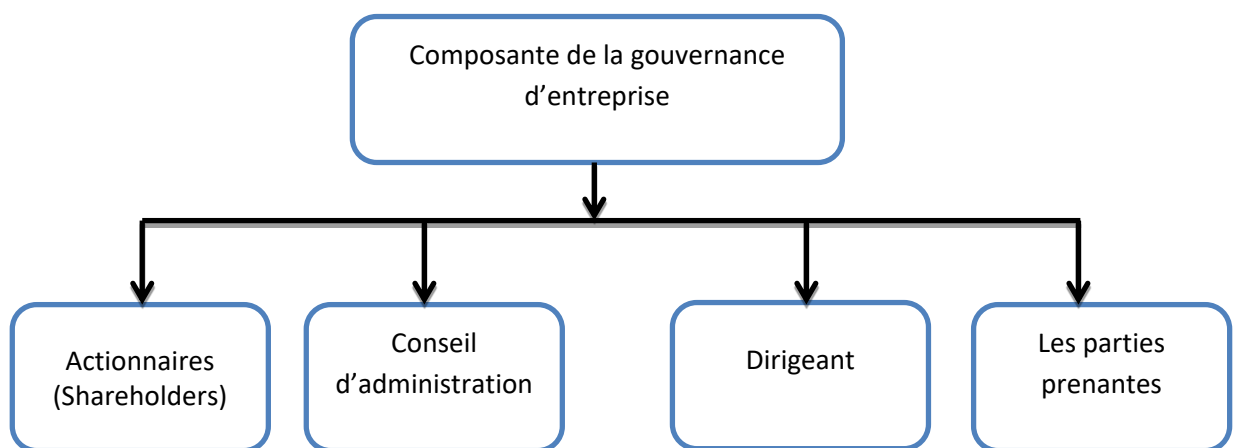
¹² SHLIFER R. et VISHNY B., « Management entrenchment the case of manager-specific investments », dans *Journal of financial Economics*, vol. 25, 1989.

¹³ HIRSCHLEIFER A., *Création des valeurs et gouvernance de l'entreprise*, 3^{ème} édition, Collection Economica, Paris, 2012.

¹⁴ ZAHARA S. et PEARCE J., « Board of directors and corporate financial performance », dans *Journal of management*, 1989.

l'accomplissement de ses missions. De ce fait, la taille du conseil d'administration, la nature et les caractéristiques de ses membres et sa structure de direction par rapport aux dirigeants constituent les trois enjeux qui dominent la recherche.

Les actionnaires, les dirigeants, le conseil d'administration et les autres parties prenantes parmi les « stakeholders », les plus actifs et les plus décisifs au sein de l'entreprise et dans la littérature comme le montre les thèmes ci-après :



Source : FRANCK B., *La gouvernance d'entreprise*, éd. Economica, Paris, 1977, p. 11.

I. 5. Différents type de conflits d'agence

Quatre conflits d'agence potentiels peuvent surgir de la relation entre actionnaire-gestionnaire. Il s'agit de la différence de l'horizon temporel qui les associe à l'entreprise ; la différence entre leurs préférences au niveau du risque ; l'aversion à l'effort des gestionnaires ; et la consommation des actifs de la société pour des fins personnelles.

Pour pallier à ces différents conflits, plusieurs mécanismes de gouvernance ont joué un rôle important pour l'alignement des intérêts entre

les actionnaires et les gestionnaires. Il s'agit là de distinguer les mécanismes internes et externes de gouvernance.

Le conseil d'administration, la structure de propriété, la rémunération sont autant de mécanismes de gouvernance interne, tandis que la prise de contrôle, l'audit externe, les agences de notation, les marchés de travail ainsi que l'environnement légal et réglementaire sont des mécanismes de contrôle externes. Ces derniers sont considérés comme des mécanismes spontanés et qui ne nécessitent pas une étude mais une mise œuvre par l'entreprise.

II. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

II. 1. Echantillon et sources des données

Les informations de cette étude ont été obtenues de l'interview nous accordée par les cadres, agents et dirigeants des entreprises publiques sous examens de la RDC. Nous avons fouillé des documents de synthèse à savoir : les bilans et compte des résultats, les rapports de gestion, ainsi que les différentes lois portant transformation des entreprises, désengagement de l'Etat des entreprises du portefeuille, disposition générales applicables et celles règles relatives à l'organisation et à la gestion du portefeuille ;

L'échantillon est composé de 20 entreprises essentiellement des entreprises transformées en sociétés commerciales réparties dans les secteurs ci-après : mines, énergies, industries, transports, télécommunications, financiers et les services et pour lesquelles les données financières et comptables ont été disponibles.

Tableau N°1. Liste des Entreprises concernées par la réforme selon le secteur d'activité

Entreprises Publiques transformées en Sociétés Commerciales	Total
1. Mines (Générales des carrières et des mines, Société de Développement Industriel et Minier au Congo, Office des Mines d'Or de Kilo-Moto, Entreprise Minière de Kisenge Manganèse)	4
2. Energie (Régie de Distribution d'Eau, Société Nationale d'Electricité, Congolaise des Hydrocarbures)	3
3. Industrie (Société Sidérurgique de Maluku, Société Africaine d'Explosifs)	2

4. Transport (Société Nationale de Chemin de Fer du Congo, Office National des Transports, Régie des Voies Aériennes, Régie des Voies Maritimes, Lignes Aériennes Congolaises, Compagnie Maritime du Congo, Chemins de Fer des Uélés)	7
5. Télécommunication (Office Congolaise des Postes et Télécommunications)	1
6. Financier (Caisse d'Epargne du Congo, Société Nationale d'Assurances)	2
7. Service (Hôtel Karavia)	1
Sous Total	20
Entreprises Publiques transformées en Etablissements Publics	
1. Agriculture (Office National du Café)	1
2. Transport (Régie des Voies Fluviales, Office de Gestion du Fret Maritime, City-Train)	3
3. Communication (Agence Congolaise de Presse, Radiotélévision Nationale Congolaise)	2
4. Financier (Fonds de Promotion de l'Industrie, Institut Nationale de Sécurité Sociale)	2
5. Construction (Office des Routes, Office des voiries et Drainages)	2
6. Service (Office National du Tourisme, Office de Promotion de Petites et Moyennes Entreprise du Congo)	2
7. Commerce (Foire Internationale de Kinshasa, Office Congolaise de Contrôle)	2
8. Recherche (Institut National des Statistiques, Institut National d'Etudes et recherches Agronomiques)	2
9. Conservation Nature (Institut Congolaise pour la Conservation de la Nature, Institut des Jardins Zoologiques et Botaniques du Congo, Institut des Musées Nationaux du Congo)	3
Sous Total	19
Total Général	39

Source : Journal Officiel RDC Avril 2009.

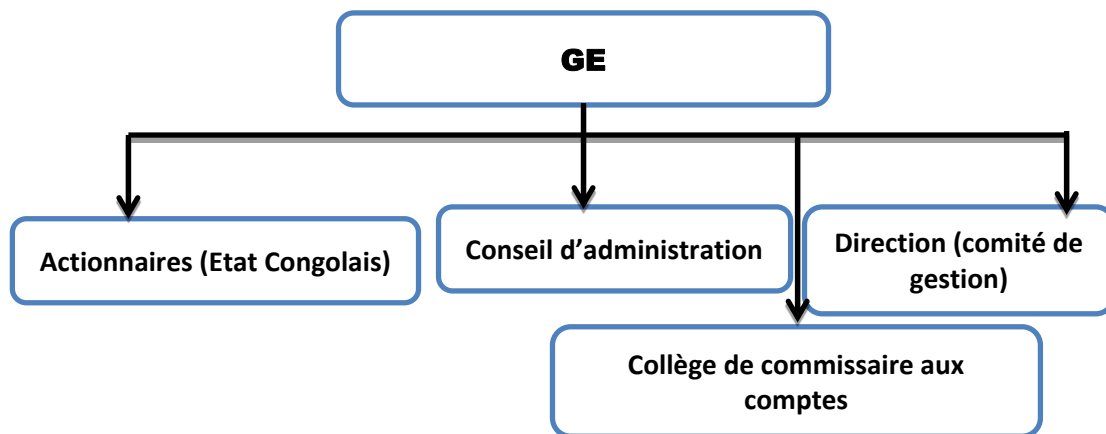
Voici la liste de quatre lois portant sur la réforme des entreprises publiques : Loi n°08/007 du 07 Juillet 2008 portant dispositions générales relatives à la transformation des entreprises publiques ; Loi n°08/008 du 07 Juillet 2008 portant dispositions générales relatives au désengagement de l'Etat des entreprises publiques du portefeuille ; Loi n°08/009 du 07 Juillet 2008 portant dispositions générales applicables aux établissements publics ; Loi n°08 010 du 07 Juillet 2008 fixant les règles relatives à l'organisation et à la gestion du portefeuille de l'Etat.

II. 2. Description du mécanisme de gouvernance interne et externe de 2009 à 2018

II. 2. 1. Mécanisme de gouvernance interne

Le système de gouvernance est composé essentiellement de : conseil d'administration, collèges de commissaires aux comptes, des mandataires (dirigeants), d'un comité de gestion et d'une assemblée générale où l'actionnaire est l'Etat congolais.

Schématiquement, la composition de la gouvernance des entreprises publiques se présente de la manière suivante :



Source : Conception des auteurs.

a. Conseil d'administration

Le conseil d'administration constitue le premier mécanisme de contrôle au sein des entreprises publiques. Le nombre d'administrateurs a diminué très sensiblement au cours de ces dernières années passant de 15 à 5 membres. Le conseil d'administration ne peut délibérer que si la moitié de ses membres sont effectivement présents.

Il est, en principe, l'instance suprême de décision et de réflexion de société. Il délègue au comité de gestion des affaires courantes de l'entreprise et détermine les directives de cette gestion et en surveille l'exécution. Les

membres du conseil d'administration sont appelés les administrateurs. Ils sont désignés par le gouvernement pour un mandat de deux ans.

b. Les commissaires aux comptes

Ils sont chargés d'assurer le contrôle des opérations financières de la société. Cette équipe se compose des personnes issues des structures professionnelles distinctes et justifiantes des connaissances techniques et professionnelles éprouvées en comptabilité, en gestion financière et audit.

Les commissaires aux comptes sont nommés par le décret présidentiel sur proposition du ministre de tutelle pour un mandat de cinq ans renouvelable.

Au terme de la loi n°08/007 du 07 juillet 2008, les organes de contrôle interne comprennent le conseil d'administration, la direction générale et le collège des commissaires aux comptes.

c. Comité de gestion

Il est sous la supervision de l'Administrateur Directeur Général. Il est nommé par le Président de la République. Ce comité est composé d'un directeur général et des directeurs chefs de département et d'un délégué du personnel. Le directeur général est d'office membre du conseil d'administration. Le comité de gestion veille à l'exécution des décisions du conseil d'administration et assure la direction et la surveillance des activités de l'entreprise au quotidien.

d. L'assemblée Générale

Elle représente les actionnaires et constitue le pouvoir souverain de la société. Sous réserve des pouvoirs dévolus au Conseil d'administration, elle dispose des pouvoirs qui lui sont accordés par la loi et l'entreprise. C'est à lui que revient la dernière décision sur la gestion de l'entreprise. Dans certains cas il s'attend à des dividendes.

II. 2. 2. Mécanisme de gouvernance externe

Ce mécanisme joue un rôle important dans les sociétés cotées où l'actionnariat est entre les mains de plusieurs associés. Cependant, il convient

de noter que dans le cas des sociétés contrôlées entièrement par l'Etat, les mécanismes de gouvernance externe sont assez limités. Pour le cas des entreprises retenues par l'étude, le contrôle effectué par la tutelle, l'Assemblée Nationale, le Senat, la Cour des Comptes et éventuellement par un cabinet d'audit externe sur demande du gouvernement.

II. 3. Nature des conflits entre Etat (actionnaire) et mandataire

L'Etat voudrait que les entreprises accomplissent correctement leurs missions et objectifs et participent pour certaines au renflouement de ses dividendes et pour d'autres à l'accomplissement de services publics. Pour les dirigeants, ces entreprises doivent servir les intérêts personnels. Ils se contentent de s'octroyer les avantages en nature et en espèce qui entravent les performances économiques, et voire même la réalisation de service public.

Bref, on assiste à l'enrichissement illicite des dirigeants au détriment de l'Etat actionnaire du fait de l'existence des intérêts divergents. Cela a entraîné les coûts de l'agence. D'une part, il y a les coûts de surveillance supportés par le principal (Etat) pour assurer que son agent gère l'entreprise conformément à ses intérêts et les coûts d'obligation supportés par l'agent pour mettre en confiance le principal (Etat) et les pertes résiduelles d'autre part. Ces dernières sont des coûts inhérents à la divergence d'intérêt entre le principal et l'agent. On retrouve dans cette catégorie : mauvaises allocations des ressources, choix d'une stratégie non optimale. Ainsi, les mécanismes de gouvernance tant internes qu'externes permettent de résoudre les problèmes d'agence.

III. RESULTAT DE LA RECHERCHE : ETAT DES LIEUX DE LA PERFORMANCE CONSTATEE ET RESPONSABILITE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

III. 1. Etat des lieux de la performance

Malgré les efforts de sensibilisation initiés par le Comité de Pilotage pour la Réforme des Entreprises Publiques COPIREP en sigle organisme créé par le gouvernement chargé d'accompagner ladite réforme, les performances réalisées par les entreprises congolaises transformées en sociétés

commerciales restent en moyenne très faibles durant les dix dernières années.

En examinant la situation économique et financière : l'état des lieux met en évidence ce qui suit par secteur d'activités, rentabilité économique, commerciale, les chiffres d'affaires et le résultat net :

Tableau n°2 : Tableau synthétique de performance moyenne par secteur de 2009-2018

Performances Secteurs	Rté économique	Rté commerciale	Chiffre d'affaires	Résultat net
Mines	-12,8	-1,6	-8,6	-9,3
Energie	-8,5	-9,3	-9,2	-3,5
Industrie	-10,2	-12,6	-16,8	-9,6
Transport	-4,5	-1,8	-11,2	-11,3
Télécommunication	-0,25	-6,2	-1,6	-1,8
Financier	-8,42	-0,9	-8,3	-9,8
Service	-18,3	-5,8	-4,6	-3,8

Source des auteurs

La rentabilité moyenne est mesurée par le ratio : $\frac{\text{Résultat d'Exploitation}}{\text{Actif Totale}}$, rentabilité financière par le ratio $\frac{\text{Résultat Net}}{\text{Capitaux Propres}}$, Taux de croissance de Chiffre d'affaire par $\left(\frac{CA_n - CA_{n-1}}{CA_{n-1}}\right) \times 100$ et enfin le taux de croissance du résultat nette est mesurée par $\left(\frac{R - R_{n-1}}{R_{n-1}}\right) \times 100$

Il ressort de l'analyse de ce tableau, ce qui suit :

- La rentabilité économique -12,8% pour le secteur minier ; -8,5% pour l'énergie ; -10,2% pour le secteur de l'industrie, -4,5% pour le secteur de transport, -0,25% pour le secteur de télécommunication ; -8,42% pour le secteur financier et -18,3% pour le secteur de service ;
- La rentabilité commerciale s'est dégradée considérablement. Les chiffres se présentent de la manière suivante : -12,6% pour le secteur minier, -9,3% pour le secteur de l'énergie, -1,6% pour l'industrie, -

- 1,8% pour le transport, -6,2% pour la télécommunication, -0,9% pour le secteur financier et 5,8% pour le secteur de service ;
- Le chiffre d'affaire moyen par secteur a connu une véritable chute de l'ordre de : -11,6% pour le secteur minier, -9,2% pour l'industrie, -16,8% pour le transport, -11,2% pour la télécommunication, -5,61% pour le secteur financier, -8,3% pour l'énergie et enfin -4,6% pour le secteur de service ;
 - Le résultat net moyen des entreprises a connu une régression de 16,3% pour le secteur minier, 3,5% pour le secteur de l'énergie, 9,6% pour le secteur de l'industrie, 11,3% pour le secteur de transport, 3,8% pour le secteur de télécommunication, 9,8% pour le secteur financier et enfin 3,6% pour le secteur de service.

On constate que tous les indicateurs retenus dans le cadre de l'analyse de la performance sont au rouge. Ce qui démontre à suffisance l'inefficacité du conseil d'administration pendant cette période sous examen.

III. 2. Défis et part de responsabilité du conseil d'administration

Une entreprise, même si elle est publique, est une entreprise, il est nécessaire d'associer ses performances ou contreperformance à la gouvernance. Une bonne pratique de la gouvernance garantit la croissance et la compétitivité de l'entreprise. Elle repose sur les principes de base tels que la transparence, l'équité, la responsabilité et l'imputabilité.

Plusieurs études ont été menées par certain nombre d'auteurs sur l'impact du conseil d'administration sur la performance. C'est le cas notamment de Jensen M. et Murphy K.¹⁵, Yemarck D.¹⁶ et Louizi A.¹⁷

¹⁵ JENSEN M. et MURPHY K., « Performance pay and top management incentives », dans *Journal of financial*, vol. 98, 1990.

¹⁶ YERMARCH D., « Higher. Market Valuation of Corporate Companies with a Smaller Board of directors », dans *Journal of financial Economics*, vol. 40, n°2, 1996.

¹⁷ LOUIZI A., Mécanisme de gouvernance et performance financière des entreprises : un état de l'art 7^{ème} Colloque International de la Recherche en Science de Gestion, Hôtel le Royal Hammamet le, 13, 14 et 15 mars 2008.

En République Démocratique du Congo, le conseil d'administration a été caractérisé au cours de ces dernières années par :

- l'absence de son indépendance ;
- l'influence des partis politiques dans la nomination de ses membres, les nominations souvent fantaisistes, apparaissant comme une reconnaissance au militantisme dans les partis politiques ;
- le manque de la politique d'autoévaluation. Or celle-ci fait partie de bonne pratique de gouvernance. L'autoévaluation permet au conseil d'administration de connaître son niveau d'indépendance (éviter les éventuels conflits), d'évaluation des compétences professionnelles de ses membres, les expériences, la disponibilité, la répartition et conformité du conseil d'administration ;
- le système de rémunération peu encadré ;
- le recyclage de membres du conseil presque quasi inexistant ;
- le faible taux de représentativité de la femme puis qu'il y en a encore aucune dans certains conseils et un maximum de deux dans d'autres soit à peine 1,5% en moyenne ;
- l'absence des comités spécialisés (comité d'audit, comité d'éthique, comité de rémunération) ;
- les diplômes détenus par les administrateurs proviennent en majorité du secteur public soit 73,4% contre 26,6% privé. Le secteur de l'enseignement public souvent caractérisé par un fort laissé aller dans l'octroi de diplôme, la corruption à grand échelle. On note également une présence massive de diplôme de droit et sciences politiques soit 55%, 13% diplôme des sciences économiques et gestion et 32% pour les autres catégories ;
- faible production de rapport sanctionnant les dirigeants des entreprises en cas d'abus ;
- faible taux de fréquence des réunions à peine 2% l'an ;
- l'âge moyen des administrateurs se situe autour de 70 ans.¹⁸

¹⁸ LUBOYA J., « Système de gouvernance d'entreprise, performance et création des valeurs en RDC », Mémoire, DEA en Sciences Economiques, UPN, Kinshasa, 2013, 147.

IV. PERSPECTIVES

Dans un environnement caractérisé par des changements très rapides, les défis de tout conseil d'administration sont nombreux. La République Démocratique du Congo n'est pas épargnée. Ces défis consistent à renforcer le rôle du conseil d'administration. Il s'agit d'améliorer son indépendance, sa composition, sa transparence, sa responsabilité envers l'Etat et autres acteurs, la formation (recyclage) et enfin le rajeunissement de ses membres.

Les administrateurs doivent agir en toute indépendance et en connaissance de cause, de bonne foi, avec la diligence et le soin requis et dans l'intérêt de la société et de l'Etat actionnaire. Ils doivent afin en toute indépendance dans leurs actions appliquer les normes d'éthiques élevées en prenant en considération les intérêts des différentes parties prenantes.

La composition doit être équilibrée. A ce titre, les administrateurs indépendants devraient être inclus étant donné que leur présence est une richesse pour l'entreprise. Les compétences de membres du conseil devraient être aussi vastes que possible en embrassant plusieurs domaines. Elles ne devraient pas seulement se limiter à une expérience comme administrateur dans d'autres sociétés comme directeur général adjoint, de connaissance en matière financière et administrative. Elles doivent avoir également des connaissances en droit des affaires, en psychologie et d'autres disciplines proches de la gestion.

La transparence est l'un des piliers de la gouvernance d'entreprise. Il s'agit de mettre à la disposition de l'actionnaire Etat, une information régulière et fiable et au moment opportun pour une prise de décision. La transparence est une source de profit et de compétitivité pour l'entreprise moderne.

La responsabilité constitue avec la transparence les éléments de normes de la gouvernance auxquels, on associe l'équité et l'imputabilité. Pour assurer leurs responsabilités, les administrateurs doivent avoir accès à des informations exactes, pertinentes et disponibles en temps opportun. Comme

principe, la responsabilité signifie que les engagements des uns et des autres sont sur des objets précis et non partagés.

Les administrateurs en RD. Congo doivent être formés. A ce titre, il est nécessaire que soient créés des centres et instituts spécialisés sur la gouvernance d'entreprise pour leur permettre d'assurer les fonctions des administrateurs dans les entreprises. Le rajeunissement est nécessaire pour les entreprises congolaises. Il s'agit désormais d'inclure dans le conseil d'administration des jeunes qui peuvent apporter de dynamisme et la vivacité dans le système de gouvernance.

CONCLUSION

Cette étude nous a permis de faire un bilan sur le rôle du conseil d'administration dans la gouvernance des entreprises étatiques de la RDC après leurs transformations les unes en sociétés commerciales et les autres en établissements publics.

Il se dégage un bilan globalement négatif car ce conseil n'a pas été en mesure d'assurer correctement et efficacement ses fonctions : l'efficacité, qui dépend surtout, d'après la littérature de sa structure c'est-à-dire du rapport entre le nombre (Administrateurs Internes/Administrateurs Externes), de sa taille, de la formation de ses membres.

Fort malheureusement, en République Démocratique Congo, le conseil d'administration a été influencé en grande partie par les nominations fantaisistes provenant de la sphère politique, la persistance de l'asymétrie de l'information pour ne citer ceux-ci.

Pour résoudre ce problème d'inefficacité du conseil d'administration, nous proposons la dépolitisation de ses membres, l'introduction des administrateurs indépendants et la création des comités spécialisés en son sein (comité d'audit, comité de rémunération et comité d'éthique). Bref, la création d'une charte de l'administrateur pour rendre le conseil d'Administration efficace.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- CHARREAUX G., *Gouvernance d'entreprise, encyclopédie, les ressources humaines*, éd Vuibert, Paris, 2003.
- FAMA E. et JENSEN M., « The Separation of Ownership and Control », dans *Journal of Law and Economics*, n°26, 1983.
- FAMA E., « Agency Problems and the theory of the firm », dans *Journal of Political Economy*, n°88, 1980.
- FURUBOT A. et PEJOVIC R. « Property right and economic theory : a survey or recent literature », dans *Journal of economic*, vol. 10 , 1978.
- HIRSCHLEIFER A., *Création des valeurs et gouvernance de l'entreprise*, 3^{ème} édition, Collection Economica, Paris, 2012.
- JENSEN M. et MECKLING W., *The theory of the firm managerial behavior, agency cost and structure ownership*, vol. 3, New York, 1976.
- JENSEN M. et MURPHY K., « Performance pay and top management incentives », dans *Journal of financial*, vol. 98, 1990.
- LOUIZI A., Mécanisme de gouvernance et performance financière des entreprises : un état de l'art 7^{ème} Colloque International de la Recherche en Science de Gestion, Hôtel le Royal Hammamet le, 13, 14 et 15 mars 2008.
- LUBOYA J., « Séminaire de gestion financière II », Institut Supérieur Technique Song HWA, L2 Comptabilité, Kinshasa ? 2015.
- LUBOYA J., « Système de gouvernance d'entreprise, performance et création des valeurs en RDC », Mémoire, DEA en Sciences Economiques, Université Pédagogique Nationale, Kinshasa, 2013.
- MIDDENEXT, Code de gouvernance d'entreprise, éd. Middenext, Paris, 2009.
- OCDE, *Principes de gouvernance d'entreprise*, Paris, 2004.
- RAJAN G. et ZINGALES I., *The governance of the new entreprise, theoretical and empirical perspectives*, Cambridge University Press, 2000.

- SHLIFER R. et VISHNY B., « Management entrenchment the case of manager-specific investments », dans *Journal of financial Economics*, vol. 25, 1989.
- WILLIAMSON O., *The Economic Institution of Capitalism*, The Free Press, 1985.
- YERMARCH D., « Higher. Market Valuation of Corporate Companies with a Smaller Board of directors », dans *Journal of financial Economics*, vol. 40, n°2, 1996.
- ZAHARA S. et PEARCE J., « Board of directors and corporate financial performance », dans *Journal of management*, 1989.