

ENJEUX ET DEFIS DU SYSTEME DE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES TRANSFORMEES EN SOCIETES COMMERCIALES ET ETABLISSEMENTS PUBLICS EN REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO

 Jules LUBOYA KATABA *

Résumé

La gouvernance d'entreprise l'émergence de ce domaine au débat ouvert par Berle A. et Means G. (1932) sur les conséquences de la séparation des fonctions de propriété et de décision qui caractérisent les grandes entreprises par actions Américaines., thématique restée pendant longtemps marginalisée, a pris depuis une dizaine d'année une importance remarquable dans les entreprises tant privées que publiques. Au-delà de l'actualité Immédiate, il est d'usage d'attribuer Aujourd'hui, la bonne gouvernance est réclamée dans toutes les organisations petites ou grandes, publiques ou privées. La bonne gouvernance s'articule autour des principes de transparence, d'équité et de croissance saine de l'entreprise et du développement économique et social des nations.

Cet article, qui se veut une sorte de réquisitoire sur la pratique des principes de bonne gouvernance, examine la gouvernance des entreprises publiques de la RDC de 2009 à 2015 soit 7 ans après leurs transformations, les unes en société commerciales et les autres en établissements publics et essaie de relever les enjeux et défis.

Il ressort de l'analyse faite que le système de gouvernance ne fonctionne pas correctement : les conseils d'administrations ne sont pas libérés des sphères politiques malgré l'injection de quelques technocrates. L'asymétrie de l'information, l'enracinement des dirigeants ont été observés. Le poste de dirigeants a été ouvert aux femmes soit à 1% de la représentation. Bref, les contre-performances ont été observées malgré les réductions du nombre d'administrateurs. C'est le cas des sociétés transformées en société commerciale dans lesquelles les clientélismes n'ont cessées d'augmenter, les organes de contrôle passifs et où l'impunité règne en maître.

La solution à ces maux passe par l'adoption, par ces entreprises, d'un code de bonne gouvernance. Ce code comprendra les organes tel que : le comité d'audit, les administrateurs indépendants et le comité d'éthique qui ont fait dans d'autres pays.

Mots clés : gouvernance, entreprises publiques et système de gouvernance.

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, régulier (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 (énergie, la communication, le transport l'assurance...). Elles ont également des missions

* Chef de Travaux à l'ISTS, Kinshasa – R.D.Congo.

diverses. Certaines ont été créées par l'Etat, soit pour se procurer des recettes fiscales, soit encore pour des raisons tenant à la défense nationales ou développement industriel. Cependant, le plus souvent en RDC, 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 governance) peut être définie comme étant l'ensemble des relations d'intervenant entre les dirigeants d'une entreprise et ses actionnaires Frédéric, P (2003, p.11). 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 ». L'entreprise est confiée aux dirigeants pour assurer sa gestion courante. Il y a une relation qui s'établit entre un principal (actionnaire) et l'agent (le dirigeant) Cela a ainsi donné naissance à la relation dite : relation d'agence. Cette relation est aujourd'hui comme le font FAMA, E et JENSEN, M (1983) élargie à l'ensemble que les dirigeants sont avec les parties prenantes (stakeholders). 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 la gouvernance des entreprises contrôlées entièrement par l'Etat en République Démocratique du Congo et répondre la question suivante : **Quels sont les enjeux et défis du système de gouvernance d'entreprise ?** 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, notre recherche s'articulera autour des points ci-après : cadre conceptuelle et revue de littérature, la méthodologie et enfin le résultat de l'analyse du système de gouvernance d'entreprise.

I. CADRE CONCEPTUEL ET REVUE DE LA LITTERATURE SUR LA GOUVERNANCE

I.1. Gouvernance : Définition et causes

I.1.1. Définition

Selon l'OCDE (2004, p.11), 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.

Quant à MIDDENEXT (2009, p.13), 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.

Charreaux G. (2003, p. 61-69) Il 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 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.

Roberiaux, (2012, p. 31) définit la gouvernance comme la structuration et l'exercice du pouvoir dans les organisations. Dans le même sens Rajan et Zigales (2010, p.24) définissent la gouvernance comme l'ensemble 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.

- **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.

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.

1.1.2. Les causes de l'apparition de la gouvernance d'entreprise

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

a. La dispersion du capital. Dispersion provoquée par :

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

b. L'abus du pouvoir managérial :

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.

1.3. Littérature théorique sur la gouvernance d'entreprise

Le cadre théorique de la gouvernance d'entreprise s'articule autour de plusieurs théories dont notamment :

La théorie des droits de propriété, la théorie de l'agence, la théorie de l'enracinement et enfin la théorie de la valorisation sur le marché du travail du dirigeant et celle de l'enracinement.

La théorie de droit de propriété proposée par FURUBOT & PEJOVIC, (1978, p.13) 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 (Jensen, M et Meckling, W 1976 p.52) 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. Considérée comme source potentielle des conflits d'intérêts.

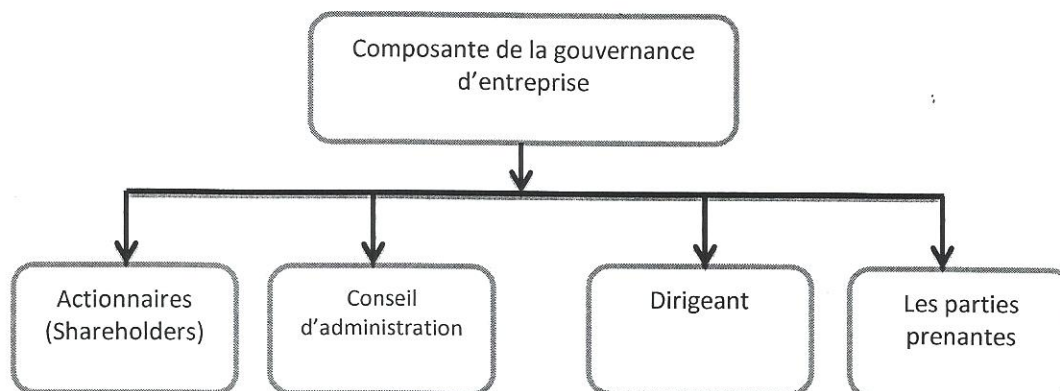
Les divergences d'intérêt et les mécanismes de contrôle font l'objet de la théorie de l'agence. Suite à l'identification de ces divergences d'intérêts, les théoriciens de l'agence définissent les mécanismes de contrôle afin de réduire ces divergences. Ces derniers sont de deux ordres : mécanisme de contrôle interne et contrôle externe.

Théorie d'enracinement cette théorie a été proposée par deux auteurs américains SHLEIFER et VISHNY (1989, p.123-129). 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.

Théorie de la valorisation sur le marché du travail du dirigeant HIRSCHLEIFER (2012, p.23) a, quant à lui, considéré qu'un dirigeant qui ne peut durablement s'enraciner dans son entreprise adoptera un comportement tendant à se valoriser sur le marché du travail. Son objectif étant de pouvoir être recruté par d'autres entreprises. Frédéric (2003, p.11)

1.4. Les composantes de la gouvernance d'entreprise

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, Ed Economica, Paris 1977, P11.

1.5. Différents type de conflits d'agence. Chatelin, C (2005, p16)

Quatre conflits d'agence potentiels peuvent surgir de la relation entre actionnaire-gestionnaire :

- 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 ;
- la consommation des actifs de la société pour des fins personnelles ;

Pour pallier 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 de gouvernance internes et ceux externes.

Le conseil d'administration, la structure de propriété, la rémunération sont autant les 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 en œuvre par l'entreprise.

II. METHODOLOGIE

II.1. De la Collecte des données

Les données de cette recherche ont été rendu possibles grâce au recours au deux techniques à savoir : Technique d'interview libre et la technique documentaire. La technique d'interview nous a permis de réaliser les entretiens avec les agents et cadres des entreprises sous examen ainsi que les experts du COPIREP. Cette technique a été complétée par une documentation fouillée dans le rapport annuel, les états financiers, les ouvrages traitant la gouvernance des entreprises ainsi que les différents textes légaux relatifs à la transformation des entreprises.

Ces deux techniques ont été appuyées par la méthode descriptive ayant consistées à décrire le fonctionnement de la gouvernance au sein des entreprises transformées et par la suite analyser les défis auxquels elles sont confrontés sur la période de 2009 à 2015.

II.2. De l'échantillon

L'échantillon est composé essentiellement des entreprises transformées en sociétés commerciales (SNEL, REGIDESO, SCPT et SNC) et celles transformées en établissement publics (Office des Routes et Office des Voiries et de Drainage).

III. RESULTATS DE L'ANALYSE DU SYSTEME DE GOUVERNANCE

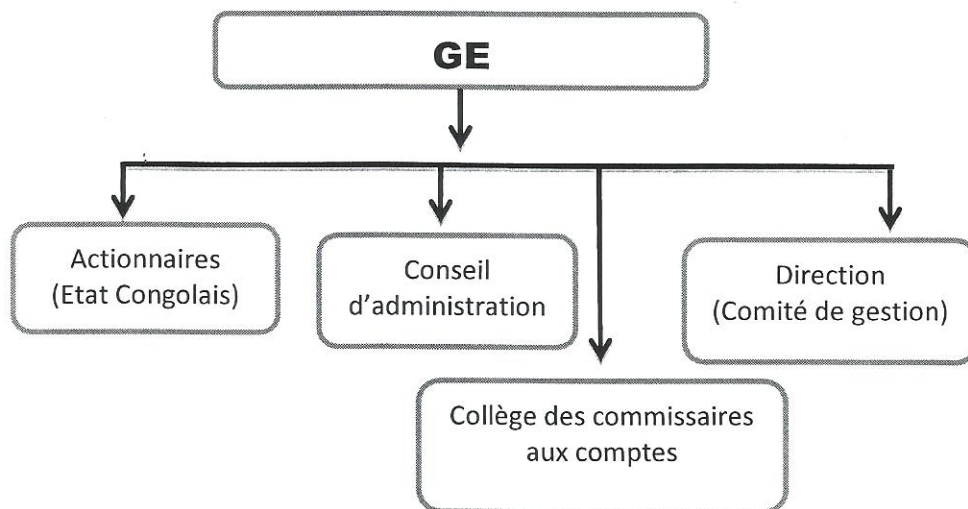
III.1. De la description : Caractéristique Spécifique de la gouvernance

Il sera question d'examiner l'organisation et fonctionnement du système de gouvernance des entreprises retenues par notre étude. Il s'agit notamment de l'Office des Routes « OR », de l'Office de Voiries et des drainages « OVD », de la Régie de Distribution d'eau « REGIDESO » et de la société nationale d'électricité « SNEL » et de dégager les principaux déterminants de ce système.

III.1.1. Mécanisme de gouvernance interne

Le système de gouvernance est composé essentiellement de : conseil d'administration, collèges de commissaires aux comptes, les mandataires (dirigeants) un comité de gestion et 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 : Schéma élaboré par nous-même sur base des renseignements s fournis par les experts de COPIREP (article 6, loi n°08/OO7 juillet 2008) J.O RDC du 12 Juillet 2008.

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 décisions 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.

III.1.2. Mécanisme de gouvernance externe

Ce mécanisme joue un rôle important dans les sociétés cotées où l'actionariat 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 Compte et éventuellement par un cabinet d'audit externe sur demande du gouvernement.

III.2. Résultats Obtenus, enjeux et défis

III.2.1. Résultats Obtenus

Le système de gouvernance des entreprises transformées en sociétés Commerciales et Etablissements Publics se trouve totalement en difficulté pour arriver à atteindre les objectifs et missions auxquels ces entreprises ont été assignées.

Il présente les caractéristiques ci-après :

- Présence de conflits permanent entre l'Etat propriétaire et les mandataires. En effet, l'Etat, voudrait que les entreprises accomplissent correctement leurs missions et objectifs qui leur ont été assignées pour certains au renflouement de ses dividendes et pour d'autres l'accomplissement de service publics (cas de l'OR et l'OVD). 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 voir 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 ya 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'autres part. Ces pertes constituent des coûts inhérents dus à la divergence d'intérêt entre le principal (l'Etat Congolais) et l'agent (le mandataire). 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.
- Le cumul des fonctions très courant : en effet, le dirigeant est à la fois membre du conseil d'administration et du comité de gestion. Conséquence : il est juge et partie et peut user de son pouvoir pour affaiblir les membres du conseil d'administration qui sont censés le contrôler et le sanctionner en cas d'abus.
- La politisation de la fonction de dirigeant et membres du conseil d'administration à outrance. En effet, pour occuper ces fonctions beaucoup d'individu recourent aux partis politiques pour être désignés soit comme mandataire ou membre du conseil d'administration c'est le militantisme qui compte. La technicité et la compétence importent peu. Les résultats obtenus corroborent avec ceux de SHLEIFER, R et VISHNY, B (1989) concernant l'enracinement des dirigeants qui utilisent les réseaux relationnels et la manipulation de l'information pour ce maintenir à la tête de l'entreprise. La séparation du pouvoir du propriétaire et du mandataire prônée par JENSEN, M et MECKLING, W (1976) entraînent les conflits entre l'Etat propriétaire et ses mandataires avec comme conséquence les coûts élevés d'agence notamment : les coûts des audits, des rapports de gestion etc.

III.2.2. Défis et enjeux du système de gouvernance

III.2.2.1. Les défis majeurs. LUBOYA (2013, p.122-130)

Le système de gouvernance des entreprises retenues par notre étude présente certains défis. Parmi ceux-ci, on peut citer entre autres : le régime de la composition du CA et de son indépendance, le conflit d'intérêt, le manque de politique d'évaluation et de rémunération des membres du CA, l'impunité des dirigeants l'asymétrie de l'information, l'enracinement des dirigeants, l'absence d'un code de bonne gouvernance, la politisation de la fonction, des dirigeants, l'ingérence de la tutelle technique et financière dans la gestion courante de l'entreprise, ignorance quasi-total des autres parties prenantes notamment les salariés.

a. La mauvaise composition du conseil d'administration et l'absence de son indépendance.

Fort malheureusement dans la plupart d'entreprises, les membres du conseil d'administration et du comité de direction sont désignés sur base de la famille politique et n'ont pas d'expertiser en matière de gestion. En effet, le conseil doit avoir une taille appropriée et ses membres doivent être formés pour permettre la prise de décision efficace. Il est suffisamment étoffé pour que ses membres y apportent l'expérience et la connaissance de différents domaines et que les changements dans sa composition n'apportent pas de perturbation. Pour assurer une délibération et une prise de décision efficace, les membres du conseil d'administrations doivent restés indépendant ou on doit tenir compte de leurs technicités et non plus de leurs appartenances politiques. La gouvernance des entreprises en RDC souffre d'un manque de respect de mandat des membres du conseil d'administration. La qualité de membre du conseil d'administration laisse à désirer.

En effet, le recrutement de membres ne tient pas compte de la technicité. Plusieurs études ont montré l'influence des partis politiques dans la nomination des membres du CA et qu'il est difficile de les contrôler et sanctionner en cas d'abus. Les membres du conseil d'administration sont sous le joug du dirigeant qui chaque fois sollicitent des assistances financières, l'embauche des amis et membres de familles. Leur indépendance est souvent mise en cause. La présence de la femme est trop significative à peine 1%.

b. Présence permanent des conflits d'intérêts

Les dirigeants gèrent les entreprises dans un sens non conforme aux intérêts de l'Etat en maximisant leurs propres utilités et en s'octroyant les avantages en nature qui viennent grever d'autant les performances de ces entreprises. Ils sont moins sensibles aux résultats et cela dans beaucoup d'entreprises. Ils sont moins sensibles aux résultats.

De nombreux dirigeants accèdent au poste de responsabilité pour servir leurs familles politiques. Plusieurs études menées l'ont démontrée au cours de ces dix derniers années l'ont démontrée.

En effet, à titre illustratif ! Durant la deuxième République, la majorité des dirigeants étaient membre du Mouvement Populaire de la Révolution (M.P.R) et pendant la troisième République la plupart étaient membres de l'alliance pour la libération du Congo (AFDL) et enfin le parti pour la réconciliation et le développement (PPRD) et alliés. Ces

différentes périodes n'ont fait qu'aggraver la situation financière des entreprises déjà très morose.

Le scandale financier le plus marquant est celui qui a secoué la SNEL par un détournement d'à peu près 30.000.000\$ pour le recouvrement des créances des clients privés étrangers. La plupart des gestionnaires sont au service permanent de leurs partis politiques.

c. Le Manque de la politique d'évaluation du conseil d'administration

En effet, le conseil d'administration doit procéder à une évaluation régulière de son fonctionnement et ses relations avec la direction. A ce titre, il examine également sa composition, son organisation et son efficacité en tant que collège.

Il en tire les enseignements qui s'imposent et prend des mesures appropriées pour améliorer si nécessaire son fonctionnement. Le conseil d'administration publie les modalités de son évaluation et le cas échéant, des changements apportés à son fonctionnement. La politique d'évaluation du CA est quasi inexistante dans les entreprises entièrement contrôlées par l'Etat. En effet, le pouvoir public se limite seulement à effectuer le changement de membre du CA pour sans autant les évaluer. Il n'existe pas des rapports d'évaluation sur cette question au Ministère du portefeuille.

d. L'absence d'une Politique de rémunération des dirigeants et des membres du conseil d'administration

En effet, le système de rémunération des dirigeants et membres du conseil d'administration des entreprises doit être adapté et conforme aux intérêts long terme de la société. L'entreprise doit publier la politique de rémunération des dirigeants et membres du conseil d'administration, dans le rapport annuel. Le constat fait sur les entreprises est que l'absence d'une politique de rémunération des membres du CA et du dirigeant en absence et de fois non conforme avec la réglementation. Elle est à la base de la dégradation sans la situation financière de ces entreprises.

e. Impunité des dirigeants

Les dirigeants ou mandataires sociaux font souvent partis du CA. Là, il y a une confusion totale entre la fonction du contrôle et la fonction du dirigeant. En outre, la plupart de dirigeants qui se sont compromis dans leurs fonctions n'ont jamais été sanctionnés. Cette situation ne peut contribuer en aucun cas à une amélioration de la performance des entreprises surtout celles transformées en sociétés commerciales. Le contrôle fait par les parlementaires ou le ministère de tutelle des entreprises n'a donné aucune sanction c'est-à-dire les dirigeants impliqués dans les détournements des fonds n'ont jamais été punis. Donc, on note l'absence de la sanction.

f. L'asymétrie de l'information et l'enracinement des dirigeants

Il y a l'asymétrie de l'information lors d'un échange quand certains des participants disposent d'informations pertinentes que d'autres n'ont pas. Généralement, les gestionnaires (mandataires) des entreprises publiques disposent d'une meilleure information sur la solidité, la rentabilité de l'entreprise par rapport à l'information dont dispose l'actionnaire (Etat). La présence de l'asymétrie de l'information a comme conséquence l'anti sélection Et l'aléa moral. L'Etat se trouve être volé par les dirigeants à

travers l'information financière non fiable lui présenté par les membres du CA et des commissaires au Compte.

L'enracinement des dirigeants comme le souligne, SHLEIFER et VISHNY (2014, p.55), provient des fait qu'ils peuvent rendre coûteux leurs remplacement, obligeant les actionnaires à les maintenir dans la fonction ils cherchent à se rendre une irremplaçable ou incontournable l'enracinement est une des caractéristiques des dirigeants congolais. En effet, une fois au poste ils sont obligés de chercher à y demeurer pendant longtemps que possible. Pour cela, ils utilisent tous les moyens possibles pour cette fin. On peut citer notamment la corruption morale et matérielle, influence de la famille politique (cas de ceux qui contribuent régulièrement à la caisse du parti), le fétiche...

g. Le non alignement du système de gouvernance sur aucun modèle préexistant

En effet, les modèles de gouvernance les plus remarquables sont soit Anglo-Saxon, Germano-Nippon ou encore français. Le modèle de gouvernance des entreprises en RDC n'approche aucun de ces modèles. Or ces modèles sont reconnus par leur capacité à la résolution de problèmes d'agence à travers l'instauration de mécanisme des contrôles tant interne qu'externe visant à établir le pouvoir à l'intérieur de l'entreprise et à discipliner efficacement les dirigeants dans leur fonction.

h. Absence d'un code de bonne gouvernance

La gestion de l'entreprise moderne s'appuie essentiellement sur les normes internationales de la gouvernance d'entreprise inscrite dans le code. Actuellement chaque pays cherche à se doter d'un code pour la bonne gouvernance. La RDC ne dispose pas de cet instrument, efficace pouvant assurer et garantir la gestion saine des entreprises.

i. Ignorance quasi-total des intérêts des autres parties prenantes

Il y a lieu de signaler dans la gouvernance les parties prenantes telles que, les salariés ne sont pas tellement pris en compte. Ceci concerne principalement la politique salariale et autres avantages Sociaux, voire même la sécurité au lieu du travail. Ces éléments sont à la base des mouvements sociaux comme des grèves à répétition dans ces entreprises.

j. Les commissaires aux comptes

Ils font partis du système de gouvernance interne. Ils ont les pouvoirs de contrôle et de certification des comptes de l'entreprise pour un l'exercice donne. Leurs rapports sont très souvent inexploités. Très souvent, ils n'ont pas le pouvoir de décision sur l'entreprise. Actuellement, les commissaires aux comptes sont hors mandats. Ils sont souvent accusés d'être les amis de dirigeants, d'être proche des dirigeants qu'ils sont censés contrôlés.

III.2.2.2. Les enjeux de la gouvernance

Il convient de noter qu'en même temps que la gouvernance a des défis à relever, il présente cependant certaines opportunités à exploiter, notamment du fait qu'elle demeure une des exigences des bailleurs de fonds.

mandant, autoévaluation, rémunération des membres, évaluation de la performance, l'indépendance des membres, les conflits d'intérêts), la direction générale (asymétrie d'information, l'enracinement mandat), commissaires aux compte (indépendance, cumul, rémunération, mandat). Pour relever ces défis, l'instauration d'un code de bonne pratique de gouvernance serait salutaire pour ces entreprises transformées. L'objectif du code sera de définir les recommandations en matière d'organisation et de transparence enfin d'obtenir un meilleur compromis entre la surveillance et l'efficacité de la haute direction. Ce code garantira entre autre l'éthique, la responsabilité, la limitation des conflits, équilibre des pouvoir et responsabilités, la conciliation des intérêts entre parties prenantes à l'organisation et le contrôle.

BIBLIOGRAPHIE

- BERLE, A et MEANS, B., 1932; *The modern corporation and private property*, Mc Millan, New York.
- CHARREAUX, G, 2003 ; *Gouvernance d'entreprise, encyclopédie, les ressources humaines*, EdVuibert, Paris.
- CHATELIN, C, 2005 ; Stabilité et évolution du cache conceptuel, gouvernance d'entreprise : un essai de synthèse 9e journée de la comptabilité et du macérèrent, Mars.
- FAMA, E et Jensen, M., 1983; "*Separation of ownership and control*" *journal of law and economics*, New York.
- FRANK, B, 1997 ; *La gouvernance d'entreprise*, Ed. Economica, Paris.
- FREDERIC, P., 2003 ; *Du gouvernement d'entreprise*, Ed. DUNOD, Paris.
- FURUBOT, A, et PEJOVIC, R, 1978 ; *Property riglats right and economie theory: a survez ou recent literature, journal of economie* vol 10 N-Y.
- HIRSHEIFER, A.; 2012; *Corporate finance*, Capital and Market NY.
- JENSEN, M. et MECKLING, W., 1976; *The theory of the firm: managerial behavior, agency cost and structure* vol 3 N-Y.
- Loi n°08/007 du 07 juillet 2008 portant dispositions générales relatives à la transformation des entreprises publiques J.O. RDC du 12 Juillet 2008.
- LUBOYA, J., 2015 ; Séminaire de gestion financière II, Institut Supérieur Technique Song HWA, L2 Comptabilité, Kinshasa.
- LUBOYA, J., 2013 ; Système de gouvernance d'entreprise, performance et création des valeurs en RDC, mémoire, DEA, UPN, Kinshasa.
- MAMOUNI, Y., 2013 ; *Le développement des PME et la bonne gouvernance*, thèse magister, Alger.
- MIDDENEXT, 2009 ; *Code e gouvernance d'entreprise*, Ed. MIDDENEXT, Paris.

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

ROBERIAUX, I., 2012 ; *Gouvernance et efficacité des entreprises privées*, Ed. EYROLLE ; Paris.

RAJAN, I. et ZIGALES, 2010 ; *Corporate Governance*, N-Y.

SHLEIFER, R, VISHNY, B., 1989; Management entrenchment : the case of manager-specific, investment, *Journal of Financial Economics*, vol n°25, N-Y.