

**ÉTAT DES LIEUX DE LA GOUVERNANCE ET DE LA PERFORMANCE FINANCIÈRE DANS LES ENTREPRISES PUBLIQUES REFORMÉES DU SECTEUR FERROVIAIRE EN RDC: ENJEUX ET PERSPECTIVES****\*Edmond YASHISO NGONGO**Doctorant et chercheur en Comptabilité et Gouvernance des organisations,  
Institut Supérieur de Commerce de Lubumbashi (ISC) / RDC**Received** 06<sup>th</sup> January 2026; **Accepted** 09<sup>th</sup> February 2026; **Published online** 27<sup>th</sup> March 2026

---

**Abstract**

Cet article examine la gouvernance et la performance financière des entreprises publiques réformées du secteur ferroviaire en République Démocratique du Congo, via une comparaison entre la SNCC SA et la SCTP SA sur 2014-2020. L'objectif est de mesurer l'impact réel des mécanismes de gouvernance issus des réformes sur les résultats économiques et financiers. Grâce à une approche mixte – analyse descriptive des indicateurs (rentabilité, croissance, valeur des titres sociaux), modélisation logistique et enquêtes auprès des acteurs internes, l'étude révèle un déficit opérationnel persistant. La SNCC oscille avec volatilité, tandis que la SCTP montre une stabilité relative. Malgré une gouvernance plus formalisée, les performances restent négatives. Les modèles économétriques soulignent l'importance des liens entre conseils d'administration et autorités politiques, ainsi que des critères de nomination des dirigeants. La fréquence des réunions ou les contrôles internes formels pèsent peu. Les acteurs internes confirment : les nominations et les logiques politico-institutionnelles dominent. En somme, les réformes ont rationalisé les structures sans transformer le modèle économique. La gouvernance dépend encore des dynamiques institutionnelles et managériales, appelant à une professionnalisation des nominations, une indépendance accrue des conseils et des contrôles orientés vers une performance durable.

**Keywords:** Gouvernance publique ; performance financière ; entreprises publiques ; réforme, secteur ferroviaire ; OHADA.

---

**INTRODUCTION**

La réforme des entreprises publiques constitue, depuis plus de deux décennies, un axe structurant des politiques de modernisation économique en Afrique subsaharienne. Dans les secteurs stratégiques tels que les transports ferroviaires et multimodaux, ces réformes visent à améliorer la gouvernance, restaurer la viabilité financière et renforcer la contribution des entreprises publiques au développement national. La République Démocratique du Congo (RDC) ne reste pas à la traîne, la transformation juridique et organisationnelle des entreprises d'État, notamment la Société Nationale des Chemins de fer du Congo (SNCC SA) et la Société Commerciale des Ports et Transports (SCTP SA), s'inscrit dans cette dynamique de rationalisation et d'alignement sur les standards contemporains de gouvernance publique, en cohérence avec le cadre OHADA. Pour relancer l'économie nationale et appliquer le « nouveau management public », le gouvernement de la RD Congo a transformé les entreprises publiques en « sociétés commerciales » en 2008. Ces réformes devaient réorienter les politiques publiques de la RD Congo (Mpooy Kadima, 2019). Plus de dix ans après leur lancement, nous devons évaluer leurs résultats. La loi n°08/007 du 7 juillet 2008 visait à restaurer la performance, la compétitivité et la rentabilité de ces entreprises. L'État voulait arrêter de les financer à perte (KOTO, 2025; Lukunga, s. d.). Le constat est amer : des conflits internes, une forte inflation et une mauvaise gestion affaiblissent le pays. Les entreprises publiques peinent à fonctionner, à se redresser et font souvent faillite. Ces entreprises réformées cumulent des défaillances économiques, financières et légales (Gresse, 2003). La gestion d'entités comme la SNCC, SA et la SCTP SA reste mauvaise. Elles se trouvent en état de cessation de paiements, malgré le soutien de la Banque mondiale.

Depuis les réformes de 2008, la RDC a adhéré à l'OHADA en 2010 et a appliqué ses textes en 2014. Les Conseils d'Administration ont obtenu de nouveaux pouvoirs pour améliorer la gouvernance (Dobill, 2008). Jean-Pascal Gond et Jacques Igalens (Igalens & Point, 2009) questionnent la capacité des entreprises à se défaire de leurs obligations sociales, politiques et écologiques. Ils recommandent d'analyser ces obligations dans leur contexte. Un paradoxe persiste entre la loi n°08/007 du 07 juillet 2008 et les réalités managériales dans ces entités. Les entreprises d'État transformées ignorent les recommandations d'audit et manquent de bonnes pratiques de gouvernance. Leurs dysfonctionnements organisationnels détériorent la qualité de service et la réputation des dirigeants (COPIREP, 2018). Ces problèmes expliquent la stagnation des résultats d'activités ordinaires. Les indicateurs de performance de base de 2014 à 2020 le prouvent. Ces entreprises publiques ont besoin d'une meilleure restructuration de leur cadre de gouvernance (Cao, 2025; Publishing, 2006). Ce secteur obéit à des enjeux difficiles de gestion et de rentabilité. Il représente une partie majeure de l'économie nationale. Il sert de moteur stratégique pour le développement des infrastructures du pays. Des agences comme la Banque Mondiale ont soutenu des investissements majeurs à travers des projets comme le PTM (Projet de Transport Multimodal). Les entreprises publiques ferroviaires reçoivent ces fonds. La SNCC et la SCTP affrontent toujours de graves problèmes de gouvernance. Ces difficultés entraînent de mauvais résultats financiers et imposent une analyse très détaillée. Toutefois, l'institutionnalisation formelle des mécanismes de gouvernance mise en place des conseils d'administration, formalisation des dispositifs de contrôle interne, adoption de procédures de reporting ne garantit pas mécaniquement une amélioration des performances économiques et financières. Dans les méandres du secteur ferroviaire congolais, les réformes promises comme un renouveau se heurtent à une réalité tenace : des entreprises

publiques saignant à blanc, malgré des injections massives des institutions de Bretton Woods il y a plus d'une décennie. Cette étude dissèque la gouvernance de ces géants réformés SNCC et SCTP en tête pour évaluer pourquoi leurs performances financières restent ancrées dans le rouge. L'analyse des données couvrant la période 2014–2020 met en évidence une persistance des déficits opérationnels, une rentabilité économique et financière structurellement négative ainsi qu'une volatilité plus prononcée dans le cas de la SNCC, tandis que la SCTP présente une trajectoire relativement plus stable, quoique toujours fragile. Dans ce contexte, la problématique centrale de cette étude se formule comme suit : *quels sont les déterminants de la gouvernance en défaillance au sein des sociétés SNCC SA et SCTP SA qui ne permettent pas de stimuler leurs performances économiques et financières ?* Cette interrogation conduit à examiner la nature effective des mécanismes de gouvernance mis en œuvre, leur degré d'opérationnalité et leur capacité réelle à influencer la performance.

Au cœur de l'enquête, deux quêtes interconnectées. D'abord, dépeindre les dysfonctionnements qui gangrènent les conseils d'administration : nominations politiciennes, indépendance illusoire, rôles flous. Transformées en sociétés commerciales pour injecter efficacité et rentabilité, ces entités patinent encore, loin des objectifs initiaux. Ensuite, percer le mystère de leur persistance. En plus, la recherche tisse un fil rouge : la gouvernance n'est pas qu'un vernis administratif ; elle dicte la santé financière. Des pertes chroniques s'expliquent par des dynamiques institutionnelles toxiques, où l'État-mécène étouffe l'agilité managériale. Ce n'est pas qu'une théorie : le débat bouillonne. MABI MULUMBA, dans une sortie médiatique percutante du 25 juin 2020, fustige les limites de la gestion publique post-réforme. Amédée MK, dans *Deskeco (RDC : 10 ans après, la transformation des entreprises publiques en sociétés commerciales est un fiasco | DeskEco, s. d.)*, dresse un bilan accablant, pointant un modèle obsolète qui sabote les ambitions.

S'inscrivant dans une démarche scientifique affûtée, cette analyse ne se contente pas de diagnostiquer. Elle esquisse un remède : un cadre de gouvernance adapté aux mutations, axé sur la professionnalisation des nominations, l'autonomie stratégique des conseils et des contrôles orientés performance. L'enjeu est donc de métamorphoser ces mastodontes en moteurs de richesse, libérant l'État d'un fardeau chronique au profit de toutes les parties prenantes. Un cadre de gouvernance défaillant cause des dysfonctionnements majeurs dans les rapports entre les partenaires. Ce problème accentue les asymétries d'information. Il compromet la production d'une information financière fiable. Les organisations ont besoin d'une réforme approfondie de leurs pratiques de gouvernance. Ce changement améliorera la transparence et la performance au sein de ces structures (Kaunda & Pelsler, 2023). En effet, un cadre de gouvernance défaillant peut être considéré comme une des causes majeures de dysfonctionnement dans les rapports entre les partenaires, accentuant ainsi les asymétries d'information et compromettant la production d'une information financière fiable. Cela souligne l'importance d'une réforme approfondie des pratiques de gouvernance pour améliorer la transparence et la performance au sein de ces organisations. En mobilisant une approche mixte combinant analyse descriptive des indicateurs financiers, modélisation logistique des déterminants de la performance et enquête empirique auprès des acteurs internes, cette étude propose un

état des lieux approfondi de la gouvernance et de la performance dans le secteur ferroviaire public congolais. Les résultats mettent en lumière l'importance des critères de nomination des dirigeants et des relations entre conseils d'administration et autorités politiques, tandis que la fréquence des réunions et les dispositifs formels de contrôle apparaissent moins déterminants.

L'article est structuré en trois parties principales. La première section présente une revue de la littérature relative aux théories de la gouvernance des entreprises publiques et aux déterminants de la performance (théorie de l'agence, approche institutionnelle, New Public Management). La deuxième section expose la méthodologie, en détaillant les données mobilisées, les techniques d'analyse (statistiques descriptives, modélisation logistique, analyse comparative) et le cadre empirique retenu. Enfin, la troisième section présente les résultats et leur interprétation à la lumière des hypothèses formulées et du contexte sectoriel étudié.

## REVUE DE LITTÉRATURE

Dans les années 1990, les premières études ont pointé la gestion défailante de ces entreprises. Elles ont identifié des problèmes récurrents de corruption et un manque de clarté dans l'administration des ressources. Les réformes des années 2000 cherchaient à corriger ces mauvaises conditions. Les résultats de ces initiatives restent très partagés. Dans ce contexte, de nombreuses études évaluent les politiques globales de réforme. Les chercheurs doivent désormais observer des cas particuliers dans le secteur du rail. Dès 1932, Berle et Means posaient les fondations d'une réflexion pionnière sur la gouvernance, conçue comme un arsenal de régulation des comportements managériaux (Charreaux, 2004). Ces systèmes mêlant mécanismes organisationnels et institutionnels – tracent les règles du jeu pour les dirigeants, protégeant les intérêts des actionnaires tout en bornant leurs pouvoirs et en redéfinissant leur marge de manœuvre (Charreaux, 1997) ; Charreaux et Desbrières, 1997). L'objectif est de discipliner les parties prenantes pour maximiser rendement, efficacité et valeur actionnariale. Par ailleurs, plusieurs chercheurs ont identifié des thèmes fondamentaux concernant la gouvernance, notamment la transparence et la responsabilisation, qui s'avèrent être des leviers essentiels pour optimiser la performance des entreprises publiques (Chan & Xiao, 2009; Moynihan & Kroll, 2016). L'absence de mécanismes efficaces de contrôle interne et la législation inappropriée sont souvent pointées du doigt comme des facteurs inhibants (publiques et al., 2003; Smotritskaya & Frolova, 2025). Malgré les efforts de réforme, les entreprises du secteur ferroviaire en RDC continuent de faire face à des obstacles structurels majeurs, exacerbés par un manque de financement adéquat et des infrastructures vétustes (Adebayo & Ackers, 2022; Mudau & Takalani, 2024). Cependant, une lacune persistante dans la littérature réside dans l'insuffisance des études empiriques visant à analyser l'impact des réformes spécifiques sur la gouvernance et la performance financière de ces entreprises. Alors que certaines recherches se concentrent sur l'évaluation des politiques de réforme en général (Gregoir, 2014; Nioche, 2014), il semble urgent d'adopter une approche plus nuancée qui examine des cas particuliers au sein du secteur ferroviaire, afin d'en dégager des leçons applicables (Diop, 2016; Igalens & Point, 2009; Katsamunskaya, 2016).

De plus, la perspective des usagers du service ferroviaire et leur satisfaction face aux changements opérés n'a pas été suffisamment explorée, laissant un vide significatif dans la compréhension des enjeux sociaux liés à la gouvernance dans ce contexte (Divay & Paquin, 2013). Ainsi, il est impératif de combler ces lacunes pour élaborer une vision cohérente de l'avenir du secteur ferroviaire en RDC. Les enjeux de performance et de gouvernance des entreprises publiques réformées dans ce secteur ne doivent pas être perçus comme des problématiques isolées, mais plutôt comme un ensemble interconnecté nécessitant une stratégie intégrée (Campbell, 2005; Wirtz, 2006). Cette littérature revue visera donc à explorer d'une manière exhaustive l'état actuel des connaissances sur ces aspects critiques, tout en proposant des perspectives pour une recherche future axée sur des analyses plus profondes et des solutions innovantes (Englebert & Dunn, 2019). En examinant les résultats des études existantes, cette revue mettra également en lumière des recommandations pratiques pour les décideurs et les parties prenantes, afin d'optimiser la gouvernance et la performance financière des entreprises ferroviaires publiques en RDC (Guarino I et al., 2025)(LEKHAL & KHAJI, 2024; Toumbare & Njiva, 2018). Le chemin vers des systèmes ferroviaires performants et responsabilisés commence par une évaluation rigoureuse et informée de leur gouvernance actuelle.

### **Droits de propriété, performance et gouvernement d'entreprise**

Imaginez une machine économique où chaque rouage tourne grâce à des droits bien définis : voilà l'essence de la théorie des droits de propriété, forgée par Ronald Coase (1937, 1960) et peaufinée par Alchian et Demsetz (1972)(Demsetz, 1983). Au cœur, les droits résiduels de contrôle et de revenu – doivent être clairs, exclusifs et transférables pour booster incitations à investir, innover et allouer les ressources. Protégés, ils poussent les acteurs à assumer pleinement leurs choix, générant une efficacité productive remarquable. À l'inverse, dans les entreprises publiques où la propriété s'évapore en brume diffuse, l'absence d'appropriation des gains résiduels sape les motivations, laissant place à l'apathie. Oliver Hart (1995) le démontre : une allocation floue de ces droits mine les décisions contractuelles et l'adaptabilité organisationnelle, diluant responsabilités et discipline économique. À ce tableau s'ajoute la théorie de l'agence de Jensen et Meckling (Jensen, 1976), qui dissèque les pièges d'une séparation entre propriétaires (principaux) et managers (agents). Asymétries d'information et opportunisme guettent, gonflant les coûts d'agence – que la gouvernance contre par surveillance, contrôles et alignements d'intérêts. Mais dans le giron public, le tableau se complique : le principal est un collectif éparé (État, citoyens), les buts se multiplient (profit, social, politique), et le marché perd de son mordant. Résultat ? Les outils classiques patinent. Au prisme du rail congolais : une illustration cuisante. En RDC, ce cadre théorique prend chair dans le marasme des entreprises ferroviaires réformées comme la SNCC et la SCTP. Malgré des transformations en sociétés commerciales et des financements internationaux, la propriété résiduelle reste embourbée dans des ambiguïtés politico-administratives : nominations partisans diluent les incitations managériales, tandis que l'agence multiple (État actionnaire dominant, objectifs sociaux hybrides) amplifie les coûts d'opportunisme. Les déficits chroniques (2014-2020) en témoignent – volatilité à la SNCC, stabilité précaire à la SCTP,

confirmant que sans droits clairs et discipline de marché, la gouvernance publique freine toute relance économique.

La littérature converge : la performance ne repose pas sur une formalisation rituelle, mais sur des incitations tangibles, une indépendance décisionnelle affirmée et une harmonie entre droits de propriété, responsabilités managériales et contexte institutionnel. En somme, sans ces fondations solides, même les réformes les plus ambitieuses risquent de tourner à vide.

### **Théorie de la gouvernance et efficacité organisationnelle**

La littérature sur la gouvernance d'entreprise s'articule autour de cadres théoriques complémentaires, éclairant le lien entre mécanismes de contrôle, allocation des ressources et performance organisationnelle. Ces approches, ancrées dans des travaux fondateurs, convergent vers une efficacité accrue lorsque les incitations s'alignent sur des objectifs stratégiques clairs. Issue de la séparation propriété-contrôle (Jensen et Meckling, 1976), cette théorie positionne la gouvernance comme un rempart contre les coûts d'agence. Surveillance accrue, incitations contractuelles et indépendance du conseil d'administration recentrent les dirigeants sur la maximisation actionnariale, favorisant rentabilité et efficacité via une réduction des asymétries informationnelles.

### **Théorie partenariale : équilibre des parties prenantes**

Inspirée de Freeman, elle élargit le prisme aux salariés, fournisseurs et collectivités, voyant l'entreprise comme un nexus d'intérêts convergents. La performance émerge d'une synergie productive, où la gouvernance arbitre entre impératifs économiques et légitimité sociale pour une résilience durable. Charreaux et al. (2004) insistent sur l'apprentissage managérial et la coordination des compétences. La gouvernance y devient un catalyseur d'innovation, libérant la latitude stratégique pour une création de valeur dynamique, au-delà du pur contrôle. Coase, (1937, 1960) démontrent que des droits résiduels clairs – contrôle et revenu – internalisent coûts et bénéfices, stimulant effort et adaptabilité. Leur diffusion, typique des firmes publiques, dilue responsabilité et discipline économique. Les études corroborent : indépendance du conseil d'administration, dualité fonctions et concurrence boostent ROA et productivité, bien que l'effectivité prime sur la formalisation. En RDC, SNCC et SCTP illustrent ce diagnostic : propriété étatique diffuse et objectifs hybrides exacerbent agence et sous-incitations, appelant à une professionnalisation pour une réforme viable. La théorie de l'agence constitue le socle analytique dominant dans l'étude du gouvernement d'entreprise et de la création de valeur actionnariale. L'article fondateur de Michael Jensen et William Meckling (1976) établit que la séparation entre propriété et contrôle engendre des coûts d'agence résultant de divergences d'intérêts et d'asymétries d'information entre actionnaires (principaux) et dirigeants (agents). Les auteurs démontrent que la structure de propriété influence l'ampleur de ces coûts et, par conséquent, la performance de l'entreprise. Les mécanismes contractuels, la surveillance interne et les incitations financières sont présentés comme des instruments destinés à aligner les intérêts managériaux sur la maximisation de la richesse des actionnaires. Dans le prolongement, Eugene Fama et Michael Jensen, (1983; 1986) analysent le rôle du conseil d'administration et des mécanismes de marché (marché du travail des dirigeants, marché du contrôle corporatif) comme dispositifs disciplinaires réduisant l'opportunisme managérial. Cette perspective souligne que la gouvernance ne repose pas

uniquement sur des contrats internes, mais également sur des forces externes capables de sanctionner l'inefficience. L'approche met en évidence la fonction centrale du conseil d'administration comme organe de surveillance visant à protéger les intérêts des actionnaires. Une synthèse structurante est proposée par Andrei Shleifer & Vishny, (1997), qui replacent la gouvernance dans une perspective institutionnelle plus large. Leur analyse démontre que la protection des investisseurs constitue un déterminant essentiel de la valeur actionnariale, en limitant les risques d'expropriation par les dirigeants ou les actionnaires majoritaires. Cette thèse est approfondie par La Porta et al., (2000), qui montrent empiriquement que la qualité du cadre juridique et la protection légale des actionnaires sont associées à des marchés financiers plus développés et à une valorisation plus élevée des entreprises. Ces travaux établissent un lien causal entre gouvernance institutionnelle et performance financière.

Enfin, Lucian Bebchuk et Jesse Fried (2003) et Kastiel, (2021) enrichissent le débat en examinant la rémunération des dirigeants comme un problème d'agence en soi. Ils démontrent que certains systèmes de rémunération peuvent être capturés par les dirigeants, compromettant ainsi l'alignement recherché avec les intérêts des actionnaires. Leur analyse met en évidence les limites des mécanismes de gouvernance formels lorsque les structures de contrôle ne garantissent pas une véritable indépendance décisionnelle. Des recherches ultérieures ont révélé des progrès dans l'organisation. Les résultats financiers n'ont pas augmenté dans les mêmes proportions. Vers 2015, la littérature a commencé à étudier le lien entre l'organisation du pouvoir et les retombées financières. Des règles de gouvernance plus strictes ont produit un effet positif sur les résultats économiques. Des recherches plus récentes apportent une vision critique sur la situation. Les pratiques de gestion classiques de ces entreprises bloquent toute transformation durable sur le long terme. Les analyses actuelles examinent les systèmes de contrôle interne et leur effet sur les bilans financiers. Les sociétés dotées de mécanismes stricts présentent de meilleurs bilans financiers. La complexité de la gestion dans le secteur ferroviaire de la RDC exige des actions sur plusieurs fronts. Une vision à long terme améliorera l'organisation et la santé économique de ces sociétés.

Enfin, le contexte socio-économique de la RDC ne doit pas être négligé, car il influence directement la dynamique des réformes. Des auteurs ont souligné que les défis socio-économiques, tels que la corruption et l'insuffisance des infrastructures, continuent de freiner les progrès attendus (Kaufmann et al., 2009; Mauro, 1995). Plusieurs auteurs ont montré que les défis socio-économiques, tels que la corruption, la faiblesse institutionnelle et l'insuffisance des infrastructures, constituent des freins majeurs à la performance des organisations publiques et à la réussite des réformes structurelles (Mauro, 1995 ; Kaufmann, Kraay & Mastruzzi, 2009 ; Acemoglu & Robinson, 2012). En somme, bien que des efforts aient été faits pour réformer le secteur ferroviaire, les défis persistant dans la gouvernance et la performance financière exigent une attention soutenue et des approches holistiques pour réaliser des avancées significatives. En conclusion, cette revue révèle que la transformation du secteur ferroviaire en RDC nécessite une approche intégrée, prenant en compte les réalités socio-économiques qui influencent les diverses entreprises publiques réformées. Les résultats indiquent que, pour réaliser un progrès tangible, une attention

particulière doit être accordée au développement de structures de gouvernance adaptées, avec la participation active de toutes les parties prenantes. Cela ouvrira non seulement la voie à une meilleure performance financière, mais contribuera également à un cadre de confiance plus large entre la population et ses gestionnaires, comme l'évoquent les travaux de (La Porta et al., 2000; Massala Kidzouani, 2025; OECD, 2025). La route vers un ferroviaire réformé et responsable n'est pas seulement une question de politiques ; elle repose sur une gouvernance véritablement engagée et participative, essentielle au progrès durable de la RDC.

## MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Cette étude adopte une méthodologie mixte pour collecter, traiter et analyser les données, en s'appuyant sur le modèle de recherche sous-jacent. Ce chapitre en rappelle brièvement la structure générale et la démarche empirique avant les tests, synthétisant ses caractéristiques principales et les hypothèses qui en découlent. Il détaille ensuite les échantillons retenus et l'opérationnalisation des variables, préparant ainsi l'examen empirique du modèle. La méthode mixte combine des outils qualitatifs et quantitatifs pour étudier le sujet prouve que l'intégration des opinions locales précise les statistiques financières. Ce croisement d'informations enrichit la compréhension des enjeux de gouvernance et indique que les méthodes comparatives examinent plusieurs entreprises évoluant dans des cadres similaires. Ces comparaisons croisées permettent de saisir les subtilités des réformes engagées sur le terrain. L'élaboration scientifique repose sur une méthodologie rigoureuse, définie par Grawitz (1990) comme l'ensemble des opérations intellectuelles pour atteindre, démontrer et vérifier les vérités d'une discipline. Cette étude adopte une approche mixte : la démarche quantitative, inductive et positiviste, mesure le « quoi » et « combien » via questionnaires et outils statistiques, partant des contreperformances de la SNCC SA et SCTP SA pour généraliser aux entreprises publiques réformées en RDC. Complémentaire, l'approche qualitative (Paillé, 2006) explore le sens des phénomènes via entretiens adaptatifs, éclairant les causes profondes des défaillances *governance* et structurant les réponses quantitatives.

### Méthodes de collecte et traitement des données

Cette étude s'appuie sur trois méthodes principales pour analyser la gouvernance des entreprises publiques réformées du secteur ferroviaire en RDC, à savoir la SNCC et la SCTP : l'étude de cas, la méthode statistique ou économétrique, et la méthode comparative, menant à un raisonnement inductif. L'étude de cas, adoptée dans une approche historique, a permis de collecter, traiter et analyser des données quantitatives issues des états financiers respectant le principe comptable du coût historique, afin d'observer l'évolution des indicateurs de performance financière et d'en identifier les causes majeures. Selon Yin, cette méthode d'enquête sur un phénomène contemporain dans son contexte réel, particulièrement utile pour expliquer des liens de causalité complexes en gestion, tandis que Gagnon souligne son rôle en sciences de gestion pour examiner en détail des cas concrets comme ceux de la SNCC et la SCTP, favorisant une compréhension des interactions et jeux de pouvoir. La méthode statistique, définie par Grawitz (1986) comme la collecte et l'interprétation de données chiffrées, a servi à retraiter les bilans et comptes de résultats, analyser les niveaux de performance et prédire les

tendances futures des deux entreprises. L'approche économétrique a complété cela via des régressions, tests globaux et individuels, élaguant les indicateurs non corrélés pour confirmer ou infirmer l'hypothèse sur la défaillance de la gouvernance actionnariale expliquant les contreperformances sur 2014-2020. L'échantillonnage stratifié a assuré des données qualitatives fiables via questionnaires structurés, tandis que les ratios financiers ont facilité l'interprétation pour évaluer l'adéquation de la gouvernance avec les objectifs des réformes. La méthode comparative, en approche statistique inférentielle, a rapproché les scores de contreperformance des deux sociétés pour les positionner sur une échelle, identifiant facteurs communs et particuliers des modèles de gouvernance une décennie après leur transformation en sociétés commerciales sous l'égide du COPIREP et de la Banque mondiale. Les techniques de collecte incluent l'analyse documentaire, entretiens semi-directifs et focus groupes, auprès d'un échantillon de 620 personnes (315 pour la SNCC, 305 pour la SCTP) composé de décideurs, experts et exécutants, garantissant une transférabilité des conclusions aux entreprises publiques congolaises du même secteur.

### Détermination de la taille de l'échantillon

Conformément à la formule de Fisher,  $n = \frac{Z^2 \times p(1-p)}{m^2}$  se fonde sur les intervalles de confiance pouvant être construits pour la moyenne ou la proportion. Dans le cas d'une estimation de la proportion  $p$ , des avis des membres d'une population, on recourt à la fréquence  $F$  pour estimer  $p$  et l'intervalle de confiance de  $p$  est donné par la formule  $I.C = F \pm Z_{\alpha} \sqrt{\frac{p(1-p)}{m}}$  où  $Z_{\alpha}$  est la valeur critique lue dans la table de la loi normale ou seuil de signification  $\alpha$ , le test étant bilatéral,  $p$  est la proportion inconnue des avis de la population selon la modalité d'intérêt ;  $m$  la taille de l'échantillon. On admet souvent une marge  $m$  représentant l'écart maximal tolérable par l'investigation entre son estimation  $F$  et la proportion  $p$ . Pour ce qui est de notre analyse, nous avons retenu que :

- La proportion d'intérêt dans la population étant inconnue, nous considérons  $p = 0,5$  pour raison de neutralité.
- Le seuil de signification  $\alpha = 5\%$  ; ce qui donne  $Z = 1,96$  pour la loi normale centrée réduite à 95%.
- La marge maximale tolérable est fixée par nous à 0,0552, soit 5,52% pour la SNCC ; à 0,0561 ou 5,61% pour la SCTP.

Tout ceci conduit à la taille  $n$  de notre échantillon qui est de

$$n = Z_{\alpha}^2 \frac{p(1-p)}{m^2} = 1,96^2 \times \frac{0,5(1-0,5)}{0,0552^2} = 315 \text{ personnes interrogées pour la SNCC}$$

$$n = 1,96^2 \times \frac{0,5(1-0,5)}{0,0561^2} = 305 \text{ personnes interrogées pour la SCTP}$$

### Caractéristiques de l'échantillon par entreprise

ENTREPRISE PUBLIQUES	SEXE		AGE (ANNEE)			NIVEAU D'ETUDES				STATUTS PROF.			FONCTION EXERC.		ANCIENNETE / ANNEE		
	H	F	-25	25-40	40	A2	G3	L2	Mast	Ouv	Agent de Maitrise	Cadres	Commandement	D'exécution	-10	oct-20	20
SNCC SA	263	52	-	85	230	62	47	206	-	41	87	187	224	91	17	91	207
SCTP SA	268	37	-	202	103	18	49	237	-	27	72	206	187	118	15	62	228

Source : Nous-mêmes après enquête sur terrain.

L'échantillon étudié révèle une faible représentativité des femmes dans les entreprises SNCC SA (16,5%, soit 52/315) et SCTP SA, avec une prédominance masculine à 83,5%, et un âge moyen des travailleurs de 55 ans, indiquant un vieillissement du personnel. Les catégories incluent les ouvriers (englobant les personnes de la société civile) et les cadres (intégrant politiques et experts de Copirep). Le découpage s'appuie sur des critères tels que sexe, âge, statut professionnel, ancienneté, rang fonctionnel et niveau d'études, assurant un échantillon qualitatif expert en gestion pour des résultats fiables. Les techniques de collecte documentaire ont impliqué la lecture d'ouvrages, archives, rapports annuels et états financiers des deux sociétés pour éclairer théoriquement et statistiquement le phénomène de gouvernance. Les entretiens semi-directifs, non exhaustifs, ont ciblé représentants de l'État actionnaire, cadres, agents de maîtrise et ouvriers, avec un choix raisonné stoppant les redondances. Le focus groupe, inspiré de Grawitz (1996), a réuni agents et cadres pour discuter des dysfonctionnements de gouvernance, favorisant des échanges riches auprès de décideurs et exécutants, et générant des données qualitatives variées pour les analyses. Le traitement des données a reposé sur l'analyse des états financiers pour retraiter bilans et comptes de résultats, calculer indicateurs de performance, ratios et leurs variations, codés en binaire (1 pour corrélation avec les contreperformances, 0 sinon) via SPSS 20. Les réponses qualitatives des questionnaires ont été regroupées par indicateurs explicatifs de gouvernance, codées de même façon et traitées informatiquement. Cette approche a permis d'interpréter les résultats quantitatifs pour confirmer ou infirmer l'hypothèse sur les facteurs de dysfonctionnement des modèles de gouvernance au sein de la SNCC SA et SCTP SA.

### Le modèle logistique

La régression linéaire classique postule une relation entre une variable endogène  $Y$  (quantitative) et une ou plusieurs variables explicatives  $X$  (quantitatives). Cependant, des exceptions existent, comme le soulignent Sauleau et Mayr (2009) : lorsque la variable expliquée est qualitative dichotomique (deux modalités, par exemple "bonne" ou "mauvaise performance financière"), on recourt à la régression logistique binaire, comme dans cette étude pour analyser les performances des entreprises SNCC et SCTP. Si elle présente plus de deux modalités, on opte pour une régression logistique multinomiale ou polytomique. Les résultats des enquêtes terrain et analyses des données qualitatives et quantitatives révèlent que la gouvernance actionnariale en place au sein de ces deux entreprises publiques congolaises, transformées en sociétés commerciales, est inadaptée aux objectifs qui leur sont assignés. Ces pratiques de gouvernance impactent négativement leurs patrimoines financiers, confirmant les dysfonctionnements identifiés dans les analyses économétriques et les études de cas.

Tableau 1. Tableau synoptique des paramètres définitifs de performance

C	PARAMETRES	2014		2015		2016		2017		2018		2019		2020	
		SNCC	SCTP	SNCC	SCTP	SNCC	SCTP	SNCC	SCTP	SNCC	SCTP	SNCC	SCTP	SNCC	SCTP
1	Vm du titre (Action)	-	-	-63	117	4	11	30	96,2	31,6	4,7	-34	18,3	-10	41
2	Rentabilité Economique	-6,90%	-13,77%	-9,70%	-5,69%	-10,70%	-6,33%	-11,60%	-5,79%	-9,70%	-5,50%	-5%	-1,30%	-4,20%	-1,20%
3	Rentabilité Financière	-9,50%	-7,30%	-14,10%	-2,10%	-17,80%	-4,80%	-17,70%	-2,50%	-12,50%	-3,10%	-12,40%	-2,90%	-15,70%	-2,70%
4	Ratio de croissance	-	-	-5,86	-0,13	0,73	-0,14	0,66	0,4	3,17	-0,07	1,57	-0,03	-0,55	0,03

Source : Par l'Auteur sur base des tableaux allant de 10 à 15

Ce tableau met en évidence, à travers les paramètres définitifs de performance financière, la situation préoccupante des deux entreprises étudiées. Les calculs montrent que la Société Nationale des Chemins de fer du Congo et la Société Commerciale des Ports et Transports présentent, sur la période analysée, des indicateurs globalement négatifs, traduisant une fragilité structurelle. La persistance de rentabilités économique et financière négatives entre 2014 et 2020 révèle une absence de rémunération des capitaux propres et une incapacité des facteurs de production à générer durablement de la richesse.

## Résultats

Les contreperformances financières chroniques des entreprises publiques en République Démocratique du Congo (RDC) s'expliquent par les limites structurelles du modèle de gouvernance actionnariale en place. Adopté depuis les réformes post-2001, ce cadre – centré sur la maximisation de la valeur actionnariale – ignore les mutations juridiques, économiques et financières survenues dans le portefeuille étatique.

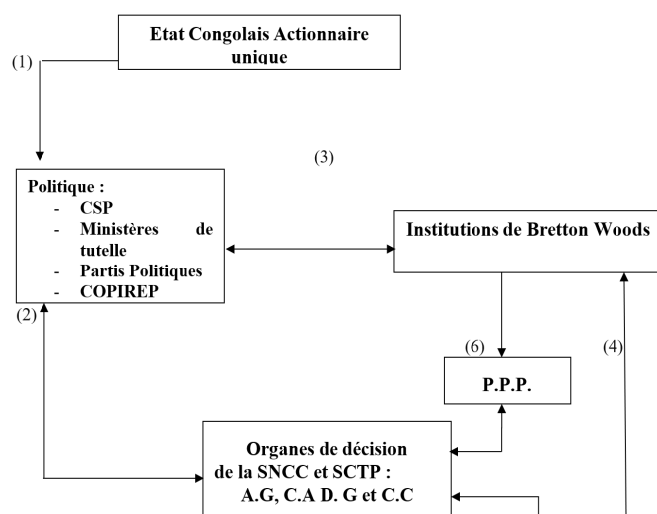
- **L'État actionnaire dominant** : Principal décisionnaire, il impose des objectifs hybrides (rentabilité économique et missions sociales/politiques), diluant les incitations managériales. Conseils d'administration : Souvent politisés, avec nominations non professionnalisées, ils peinent à exercer une surveillance effective, amplifiant les coûts d'agence.
- **Dirigeants (agents)** : Confrontés à une propriété diffuse et à une faible discipline de marché, ils manquent d'autonomie stratégique, favorisant inertie et déficits persistants (ex. : SNCC, SCTP).

Malgré la transformation en sociétés commerciales, ce modèle obsolète génère opacité, clientélisme et sous-performance, comme le confirment les analyses récentes sur le secteur ferroviaire (2014-2020). Une refondation s'impose : professionnalisation, indépendance des organes et alignement sur l'efficacité organisationnelle :

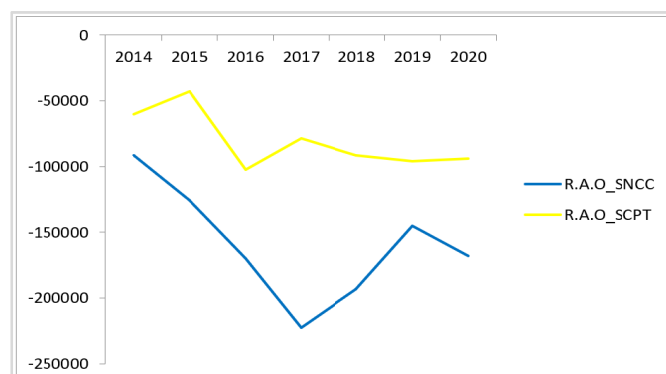
La Figure 2 suivante, Les deux courbes du Résultat des Activités Ordinaires (RAO) se situent en zone négative, traduisant une contreperformance persistante au niveau de l'exploitation. Cette situation résulte d'un niveau de produits des activités ordinaires inférieur aux charges correspondantes, empêchant les deux entreprises d'atteindre les objectifs fixés lors des réformes de 2008. Toutefois, la situation apparaît relativement moins dégradée à la Société Commerciale des Ports et Transports qu'à la Société Nationale des Chemins de fer du Congo, dont la tendance générale est plus nettement orientée à la baisse.

Or, le RAO constitue un indicateur central d'évaluation de la performance, car il reflète directement l'efficacité de l'activité économique de base. La persistance de résultats négatifs à ce niveau révèle ainsi une faiblesse structurelle de l'exploitation.

Figure 1. Modèle de gouvernance actionnariale en place



Source : élaboré par l'auteur sur base de l'enquête.

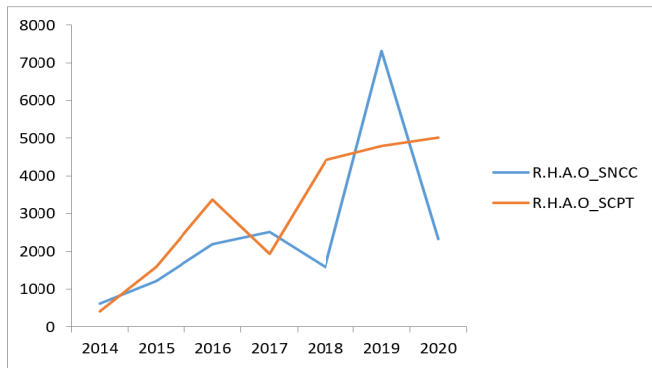


Source: Nous-mêmes

Figure 1. Evolution des Résultats des Activités Ordinaires (RAO)

La Figure 3 révèle un paradoxe frappant : SNCC SA et SCTP SA affichent des contreperformances criantes dans leurs activités principales – cœur de leur mission –, mais excellent dans les activités connexes de soutien. Ainsi, malgré des contributions notables, ces firmes ne sauraient revendiquer efficacité ni efficacité globale. Pour la SNCC SA, le RAO s'annule en 2018, plombé par des produits et charges hors exploitation. Chez la SCTP SA, la dynamique est positive : les produits de cession d'immobilisations bondissent de 4,3 milliards FC en 2017 à 12,4 milliards en 2018 (+189,6%, soit +8,1 milliards), tandis que les reprises hors activités ordinaires

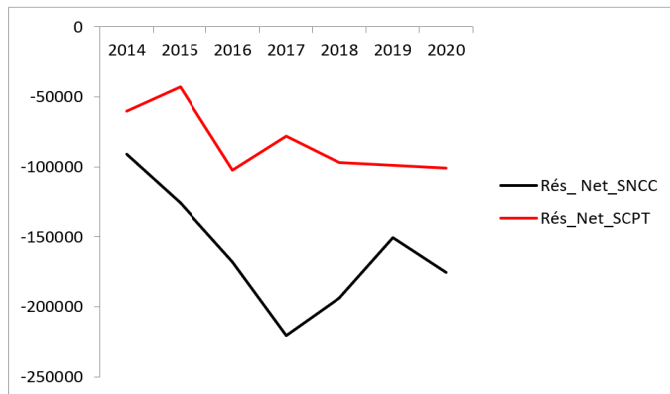
explosent de 478 milliards à 1 586 milliards (+231,9%, soit +1 109 milliards). Cette trajectoire haussière se prolonge de 2018 à 2020, soulignant une dépendance croissante aux revenus exceptionnels pour masquer les faiblesses structurelles.



Source : Nous-mêmes

Figure 2. Evolution des Résultats Hors Activités Ordinaires (RHAO)

Les résultats nets des deux entreprises chutent année après année sur 2014-2020, plus marqués à la SNCC qu'à la SCTP malgré l'effet positif du RHAO (largement excédentaire de 2018 à 2020). Cependant, l'ensemble demeure structurellement négatif, attestant de contre-performances globales malgré les réformes et l'appui de la Banque Mondiale. En définitive, pour ces entités à but lucratif, les produits totaux restent inférieurs aux charges, inversant l'équilibre attendu d'une gestion saine. Les courbes évolutives du Résultat net des entreprises SNCC et SCTP sont représentées dans la Figure 4 ci-après :



Source : Fait par nous-mêmes

Figure 3. Evolution des Résultats nets des exercices

Après classement des facteurs par ordre croissant d'impact négatif – totalisant 268% d'accords (« OUI ») à la SNCC SA et 280% à la SCTP SA, l'hypothèse domine nettement : les critères de nomination des mandataires publics recueillent 95% d'OUI (35,4% du poids total à la SNCC ; 90% ou 32,1% à la SCTP). Suivent la première hypothèse, sur les rapports Conseil d'administration/autorités politiques (76% d'OUI, soit 28,4% à la SNCC ; 84% ou 30% à la SCTP), et la troisième hypothèse, sur l'inefficacité des contrôles internes (65% d'OUI, 24,3% à la SNCC ; 74% ou 26,4% à la SCTP). L'hypothèse quatrième, fréquence des AGO/AGEO – s'avère marginale (32% d'OUI ; 12% à la SNCC, 11,5% à la SCTP) et est écartée du modèle. Pour ancrer durablement le modèle partenarial élargi et contingenté proposé, un redéploiement prioritaire de H2, H1 et H3 apparaît essentiel afin de concrétiser la performance financière attendue.

Tableau 2. Classement selon l'ordre croissant des pourcentages

FACTEURS DECLENCHEURS	SNCC SA	SCTP SA
	Degré d'explication	Degré d'explication
H1 : Les effets de rapports entre le CA et les politiques sur la gouvernance ;	76% de Oui, soit <b>28,4%</b> dans l'ensemble	84% de Oui, soit <b>30%</b> dans l'ensemble
H2 : Les effets des critères de nomination des mandataires sur la gouvernance	95% de Oui, soit <b>35,4%</b> dans l'ensemble	90% de Oui, soit <b>32,1%</b> dans l'ensemble

Source : Auteurs

**Résultats économiques:** L'odds ratio, ou « rapport des chances », mesure l'impact d'une variable explicative sur la probabilité d'un résultat : supérieur à 1, il signale une hausse des chances (ex. : à la SNCC, un odds ratio de 1,125 entre fréquence des réunions et rentabilité financière indique que l'absence régulière de réunions accroît de 12,5% la probabilité d'une rentabilité négative) ; inférieur à 1, une baisse. Les odds-ratios mesurent le rapport des chances : supérieur à 1, il signale une hausse des probabilités de l'événement expliqué (mauvaise gouvernance ici) entre ses deux états ; ainsi, à la SNCC, un odds-ratio de 1,125 lie la fréquence des réunions à la rentabilité financière, indiquant que l'absence régulière accroît de 12,5% les risques de pertes, et inversement. Inférieur à 1, comme 0,42 à la SCTP entre critères de nomination et chiffre d'affaires, il reflète une chute de probabilité (ici 58%, soit 1-0,42) d'accroissement des recettes sous mauvais nominations – effet toutefois marginal. La p-value évalue la plausibilité de l'hypothèse nulle : sous 5% (seuil classique), elle est rejetée, validant la significativité ; à 10%, le lien reste ténu, comme pour nominations et chiffre d'affaires (p=0,056). Au-delà, les variables explicatives s'avèrent insuffisantes. Ces analyses s'appuient sur des états financiers restructurés selon l'Acte uniforme OHADA révisé (2017), traités via logiciel pour extraire indicateurs de structure et performance de la SNCC SA et SCTP SA – documents annexés pour transparence.

a) Pour la SNCC

Tableau 3. Tableaux synoptiques des estimations des modèles logistiques : significativité ou non significativité ( p-value) SNCC

	Rapport	Nomination	Dispo de	Fréquence
	CA & Polit		Contrôle	De réunion
C. AFF	OR=1,445 P_Value=0,0 15 S	OR=0,000 P_Value=0,9 99 NS	OR=3,750 P_Value=0,2 86 NS	OR=3,75 P_Value=0,2 86 NS
C. PROPRE	OR=0,267 P_Value=0,2 86 NS	OR=10,00 P_Value=0,0 09 S	OR=3,75 P_Value=0,2 86 NS	OR=0,889 P_Value=0,0 21 S
RNE	OR=0,50 P_Value=0,5 6 NS	OR=0,40 P_Value=0,0 38 S	OR=0,50 P_Value=0,5 6 NS	OR=2,00 P_Value=0,5 6 NS
R.Fin	OR=1,125 P_Value=0,9 21 NS	OR=2,00 P_Value=0,5 6 NS	OR=0,889 P_Value=0,0 21 S	OR=0,889 P_Value=0,9 21 NS
R. Eco	OR=10,00 P_Value=0,0 09 S	OR=1,00 P_Value=1,0 0 NS	OR=0,10 P_Value=0,0 09 S	OR=0,10 P_Value=0,0 09 S
Vm Titres	OR=0,50 P_Value=0,5 6 NS	OR=0,04 P_Value=0,0 38 S	OR=1,333 P_Value=0,7 06 NS	OR=2,00 P_Value=0,5 6 NS

## b) Pour la SCPT : Tableau N°21

Tableau 4. Tableaux synoptiques des estimations des modèles logistiques : significativité ou non significativité (p-value) SNCC

	Rapport	Nomination	Dispo de	Fréquence
	CA & Polit		Contrôle	De réunion
C. AFF	OR=0,188 P_Value=0,2 16 NS	OR=0,42 P_Value=0,0 41 S	OR=3,750 P_Value=0,2 86 NS	OR=10,00 P_Value=0,0 09 S
C. PROPRE	OR=1,667 P_Value=0,6 80 NS	OR=0,600 P_Value=0,6 80 NS	OR=9,00 P_Value=0,0 12 S	OR=Large P_Value=0,9 99 NS
RNE	OR=0,111 P_Value=0,0 12 S	OR=0,333 P_Value=0,4 17 NS	OR=3,00 P_Value=0,4 17 NS	OR=5,00 P_Value=0,0 23 S
R.Fin	OR=1,50 P_Value=0,5 60 NS	OR=5,00 P_Value=0,5 60 NS	OR=2,00 P_Value=0,0 46 S	OR=1,00 P_Value=1,0 0 NS
R. Eco	OR=0,188 P_Value=0,0 21 S	OR=0,267 P_Value=0,2 86 NS	OR=0,889 P_Value=0,9 21 NS	OR=2,00 P_Value=0,5 60 NS
Vm Titres	OR=1,667 P_Value=0,6 80 NS	OR=0,600 P_Value=0,6 80 NS	OR=1,667 P_Value=0,6 80 NS	OR=5,00 P_Value=0,0 23 S

Source : Fait sur base des résultats économétriques

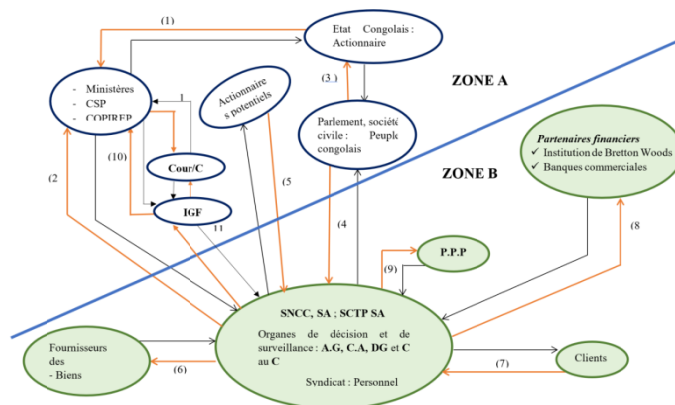
Les résultats économétriques confirment la défaillance de la gouvernance actionnariale à la SNCC et SCTP, validant toutes les hypothèses malgré des degrés de significativité variables (p-value S ou NS selon les réalités managériales propres à chaque firme).

Ces facteurs explicatifs – nominations, rapports politiques, contrôles internes – révèlent des faiblesses structurelles, nécessitant une gouvernance actualisée face aux mutations juridiques et économiques post-réformes. Le défi prioritaire : transformer ces entités en acteurs financièrement performants et compétitifs sur un marché ouvert.

## DISCUSSION DES RÉSULTATS

L'entreprise, par essence, se doit de créer de la richesse en combinant judicieusement ses ressources – un principe théorique ancré chez Charreaux (1997), Desreumaux (2002) ou Mapapa Mbangala et Corhay & Mbangala, (2010). Pourtant, à la SNCC et la SCTP de 2014 à 2020, les chiffres racontent une autre histoire : résultats nets et d'exploitation dans le rouge, rentabilités économique et financière en deçà des standards, et une fragilité qui s'incruste. Cet écart criant entre ambition commerciale post-transformation et réalité trahit une inefficience profonde, où la stratégie patine face à ses propres objectifs. Sur le plan de la gouvernance, les résultats qualitatifs confirment l'existence d'un problème d'agence caractérisé par des asymétries d'information et une divergence d'intérêts entre l'État actionnaire et les organes de gestion (Jensen & Meckling, 1976). Malgré les réformes engagées depuis 2001 et la transformation juridique de 2008, le mode de gouvernance demeure essentiellement actionnarial, moniste et fortement influencé par des considérations politiques. L'autonomie des Conseils d'Administration apparaît limitée, tandis que les nominations ne privilégient pas systématiquement le critère de compétence. Ainsi, la continuité du système de gouvernement avant et après la réforme explique en partie la persistance des

contreperformances. Les résultats confirment dès lors l'hypothèse centrale de cette recherche : le modèle de gouvernance en place n'est plus adapté à la nature commerciale actuelle de ces entreprises et nécessite une reconfiguration vers une architecture plus professionnelle, autonome et orientée vers la performance durable. Dans une perspective contemporaine, l'entreprise s'impose comme une organisation complexe, nexus d'acteurs aux intérêts convergents-divergents appelés à coopérer pour des objectifs partagés – une vision héritée de Berle et Means (1932) et affinée par Charreaux. Cette grille de lecture colle parfaitement à la SNCC et SCTP, réinventées en sociétés commerciales via les réformes économico-juridiques en RDC, exigeant une gouvernance en phase avec ces mutations. Face à ces évolutions institutionnelles, objectifs de restructuration et nouveaux paradigmes du gouvernement d'entreprise, cette étude préconise un modèle partenarial élargi et contingenté, articulé en deux zones d'interaction complémentaires. Il ambitionne d'harmoniser efficacité économique, responsabilité sociétale et équilibre des parties prenantes, propulsant ces firmes publiques vers performance et autonomie stratégique.



Source : Conception de l'auteur

Figure 4. Modèle explicatif de la gouvernance partenariale élargie et contingentée

La Zone A du modèle de gouvernance partenariale intégrée et contingentée regroupe les parties prenantes institutionnelles détenant, directement ou indirectement, les droits de propriété au nom de l'État congolais : les ministères de tutelle, le Conseil Supérieur du Portefeuille (CSP), le COPIREP, le Parlement, la société civile et, potentiellement, de futurs actionnaires en cas d'ouverture du capital. L'État, actionnaire unique, exerce son pouvoir à travers ces organes de représentation. Toutefois, ces relations demeurent souvent implicites et marquées par une forte dimension politique. Le modèle proposé insiste donc sur la nécessité d'une concertation structurée et dépolitisée entre ces acteurs afin d'orienter les décisions stratégiques des conseils d'administration vers des objectifs de performance économique, tout en protégeant le patrimoine des entreprises transformées en sociétés commerciales. Les relations entre l'État actionnaire et les entreprises publiques réformées – via leurs organes de décision (Assemblée Générale, Conseil d'Administration, Direction Générale) – sont à la fois juridiques, financières et administratives. L'État apporte des ressources (capital, subventions, actifs) et, en retour, attend une rémunération sous forme de dividendes et de création de valeur. Pour garantir l'efficacité de ce lien, la mise en place de contrats-programmes évalués sur la base des moyens mobilisés et des résultats obtenus apparaît essentielle. Par ailleurs, la reddition des

comptes devant le Parlement et la société civile constitue un mécanisme de légitimation démocratique : l'État restant, en définitive, l'émanation du peuple congolais, bénéficiaire ultime de la performance des entreprises publiques.

La Zone B correspond à l'espace économique et transactionnel dans lequel évoluent les entreprises : partenaires financiers, fournisseurs, clients, institutions bancaires et acteurs des partenariats public-privé (PPP). Cet environnement conditionne la survie et la capacité de création de richesse des entreprises telles que la Société Nationale des Chemins de fer du Congo et la Société Commerciale des Ports et Transports. Les relations en amont (approvisionnement) et en aval (vente de services) doivent être gérées dans une logique de maîtrise des coûts, d'optimisation du financement et de confiance partenariale. Les institutions financières, y compris celles issues des réformes soutenues par les institutions de Bretton Woods, jouent un rôle clé dans le financement des projets de redressement et dans la stabilisation financière, à condition que les politiques d'endettement restent soutenables. Enfin, les mécanismes externes de contrôle – notamment l'Inspection Générale des Finances (IGF) et la Cour des Comptes – constituent des instruments essentiels de discipline et de transparence. Leur efficacité suppose autonomie, professionnalisme et absence d'ingérence politique. Les partenariats public-privé doivent également être négociés de manière équilibrée afin d'éviter des clauses léonines susceptibles de léser l'État. En définitive, la gouvernance partenariale élargie et contingentée vise la performance structurelle, la transparence et l'équité dans le partage de la rente organisationnelle. Elle ne peut produire des effets durables que si les structures, les procédures et les comportements des acteurs évoluent simultanément vers davantage de responsabilité, d'indépendance et d'efficacité, conformément aux principes internationaux de bonne gouvernance.

## Conclusion

Cette recherche avait pour objectif d'identifier les déterminants de la défaillance de gouvernance au sein des entreprises publiques réformées du secteur ferroviaire congolais, en l'occurrence la Société Nationale des Chemins de fer du Congo et la Société Commerciale des Ports et Transports, toutes deux transformées en sociétés commerciales en vertu de la loi n°08/007 du 7 juillet 2008. L'analyse s'est appuyée sur une double démarche : l'évaluation des indicateurs financiers sur la période 2014–2020 et la validation des facteurs explicatifs de gouvernance à travers une régression logistique combinée à des entretiens qualitatifs.

Les résultats quantitatifs convergent vers un constat préoccupant : l'ensemble des indicateurs de performance économique et financière demeure négatif sur la période étudiée. Les rentabilités économique et financière sont durablement inférieures aux normes attendues, les résultats nets présentent des pertes consécutives, et les Résultats des Activités Ordinaires restent en zone déficitaire. La SNCC enregistre des pertes cumulées significatives, malgré un potentiel productif qui exclut une dissolution immédiate. La SCTP, quant à elle, affiche également une performance dégradée, avec des signaux structurels plus alarmants en raison de la faiblesse persistante de ses résultats nets au regard de son capital social. Dans les deux cas, l'incapacité à générer durablement de la valeur à partir de l'activité principale traduit

une fragilité structurelle du modèle de gouvernance et du système de gestion. Les résultats qualitatifs confirment cette lecture. Les facteurs significatifs identifiés responsabilité du Conseil d'Administration, mode de nomination des mandataires publics, représentativité au sein des organes de décision et fréquence des réunions exercent globalement un impact négatif sur les variables de performance. L'analyse met en évidence un problème d'agence marqué par une dépendance excessive des organes de gouvernance vis-à-vis des influences politiques, une faible autonomie décisionnelle et une inadéquation entre compétences managériales et exigences stratégiques. Bien que certains facteurs, tels que les dispositifs de contrôle interne ou certaines dimensions des nominations, présentent une significativité limitée selon les seuils statistiques retenus, la convergence des résultats quantitatifs et qualitatifs confirme que le modèle actionnarial moniste actuellement en place ne répond plus aux impératifs d'efficacité, de rentabilité et de compétitivité. En définitive, cette étude établit que la contre-performance observée ne relève pas uniquement de contraintes économiques conjoncturelles, mais trouve sa source dans une architecture de gouvernance inadaptée aux mutations institutionnelles et financières issues des réformes. Elle propose, en conséquence, l'adoption d'un modèle de gouvernance partenariale élargie et contingentée adossé à un système dualiste, susceptible de renforcer l'autonomie stratégique, la professionnalisation des nominations et l'alignement des intérêts des parties prenantes. Si cette recherche apporte un éclairage structuré sur les défaillances observées, elle n'épuise pas la complexité du champ étudié. Les dimensions relatives aux partenariats public-privé, au financement international ou aux dynamiques organisationnelles internes constituent autant de pistes à approfondir pour enrichir la compréhension et accompagner durablement la transformation des entreprises publiques congolaises.

## RÉFÉRENCES

- Adebayo, A., & Ackers, B. (2022). Insights on corporate governance practices of state-owned enterprises (SOEs). *Journal of Accounting and Investment*, 23(1), 170-195.
- Campbell, B. (2005). Bonne gouvernance, réformes institutionnelles et stratégies de réduction de la pauvreté : Sur quel agenda de développement? Présentation au colloque: Gouvernance pour le développement au 21<sup>e</sup> siècle: Vues d'Afrique et d'Amérique Latine. Enjeux et défis de l'appropriation locale de la gouvernance, 2(3). [https://www.ieim.uqam.ca/IMG/pdf/Bonne\\_gouvernance\\_Campbell.pdf](https://www.ieim.uqam.ca/IMG/pdf/Bonne_gouvernance_Campbell.pdf)
- Cao, C. (2025). The Impact of Corporate Governance and Internal Control on Accounting Information Disclosure: Evidence from the Textile Industry. *Asia Pacific Economic and Management Review*, 2(5). <https://doi.org/10.62177/apemr.v2i5.813>
- Chan, J. L., & Xiao, X. (2009). Financial management in public sector organizations. *Public Management and Governance*, 2. <https://books.google.com/books?hl=fr&lr=&id=wjuz75AiVWQC&oi=fnd&pg=PA109&dq=Finacial+management+in+public+sector+organizations.&ots=8aMwawE2Ci&sig=uqZ8iSA5aIBrGqYE4EVFOIYPmwc>
- Charreaux, G. (1997). L'entreprise publique est-elle nécessairement moins efficace? *Revue française de gestion*, 115(1), 38-56.
- Charreaux, G. (2004). Les théories de la gouvernance : De la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes

- nationaux. Université de Bourgogne-CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des .... <https://ideas.repec.org/p/dij/wpfarg/1040101.html>
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386-405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- Coase, R. H. (1960). The Problem of Social Cost. *The Journal of Law and Economics*, 3, 1-44. <https://doi.org/10.1086/466560>
- COPIREP. (2018). COPIREP. (2018). Rapport stratégique sur la réforme des entreprises publiques (Rapport n° ... si disponible). COPIREP. (RDC).
- Corhay, A., & Mbangala, M. (2010). Ingénierie des projets d'investissement. <https://orbi.uliege.be/handle/2268/82016>
- Demsetz, H. (1983). The Structure of Ownership and the Theory of the Firm. *The Journal of Law and Economics*, 26(2), 375-390. <https://doi.org/10.1086/467041>
- Diop, M. (2016). La gouvernance urbaine : Maîtriser, aménager et transformer l'espace urbain sénégalais. Presses universitaires de Dakar.
- Divay, G., & Paquin, S. (2013). L'administration publique dans la gouvernance multiniveau infranationale : État de la question et perspectives. *Télescope*, 19(1), 1-24.
- Dobill, M. (2008). Comptabilité OHADA. Karthala AECC.
- Englebert, P., & Dunn, K. C. (2019). Inside African politics (2nd edition). Lynne Rienner publishers.
- Gregoir, S. (2014). L'évaluation des politiques publiques : Qui et comment? *Economie & prévision*, 204205(1), 211-224.
- Gresse, C. (2003). Les entreprises en difficulté (2e éd). *Économica*.
- Igalens, J., & Point, S. (2009). Vers une nouvelle gouvernance des entreprises : L'entreprise face à ses parties prenantes.
- Jensen, M. C. (1976). Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers. *The American economic review*, 76(2), 323-329.
- Kastiel, K. (2021). Lucian Bebchuk and the study of corporate governance. *The University of Chicago Law Review*, 88(7), 1689-1714.
- Katsamunskaya, P. (2016). The concept of governance and public governance theories. *Economic alternatives*, 2(2), 133-141.
- Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2009). Governance Matters VIII: Aggregate And Individual Governance Indicators 1996-2008. World Bank. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-4978>
- Kaunda, E., & Pelsler, T. (2023). Corporate governance and performance of state-owned enterprises in a least developed economy. *South African Journal of Business Management*, 54(1). <https://doi.org/10.4102/sajbm.v54i1.3827>
- KOTO, L. G. (2025). Bilan critique des politiques économiques en RDC 2002–2023 et «myopie de l'observateur». *Revue Belge*, 11(129), 45-87.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. (2000). Investor protection and corporate governance. *Journal of Financial Economics*, 58(1-2), 3-27. [https://doi.org/10.1016/S0304-405X\(00\)00065-9](https://doi.org/10.1016/S0304-405X(00)00065-9)
- LEKHAL, M., & KHAJI, Y. (2024). Impact de la corporatisation sur la performance financière des entreprises publiques marocaines. *Revue Dossiers De Recherches en Économie Et Management Des Organisations*, 9(1), 11-25.
- Lukunga, H. N. (s. d.). Réformes de l'administration et privatisation des entreprises publiques en RDC : Bilan pour des alternatives (1980-2007). *Les réformes du secteur public en République démocratique du Congo*, 59.
- Massala Kidzouani, A. (2025). Gouvernance et performance des entreprises publiques en Afrique Centrale : Étude de cas de La Congolaise Des Eaux (Congo Brazzaville). <https://matheo.uliege.be/handle/2268.2/24587>
- Mauro, P. (1995). Corruption and Growth. *The Quarterly Journal of Economics*, 110(3), 681-712. <https://doi.org/10.2307/2946696>
- Moynihah, D. P., & Kroll, A. (2016). Performance Management Routines That Work? An Early Assessment of the GPRA Modernization Act. *Public Administration Review*, 76(2), 314-323. <https://doi.org/10.1111/puar.12434>
- Mpoy Kadima, G. (2019). Les entreprises publiques en RD Congo : Les enjeux de la réforme. L'Harmattan.
- Mudau, J., & Takalani, H. (2024). Commissions of Inquiry in South Africa : Towards an Enhanced Model of Ethics and Accountability. *African Journal of Peace and Conflict Studies*, 13(1), 51-68. <https://doi.org/10.31920/2634-3665/2024/v13n1a3>
- Nioche, J.-P. (2014). L'évaluation des politiques publiques et la gestion en France. *Revue française de gestion*, 245(8), 71-84.
- OECD. (2025). OECD Corporate Governance Factbook 2025. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/f4f43735-en>
- Paillé, P. (2006). Chapitre 5. Qui suis-je pour interpréter? In La méthodologie qualitative (p. 99-123). Armand Colin. [https://shs.cairn.info/article/ARCO\\_PAILL\\_2006\\_01\\_0099?tab=texte-integral](https://shs.cairn.info/article/ARCO_PAILL_2006_01_0099?tab=texte-integral)
- Publiques, F. G. de travail sur l'État actionnaire et le gouvernement des entreprises, de La Serre, R. B., & Mer, F. (2003). L'Etat actionnaire et le gouvernement des entreprises publiques. Groupe de travail sur l'État actionnaire et le gouvernement des entreprises .... [https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions\\_services/agence-participations-etat/Documents/Textes\\_de\\_reference/RapportBdeLaSerre.pdf](https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/agence-participations-etat/Documents/Textes_de_reference/RapportBdeLaSerre.pdf)
- Publishing, O. (2006). Gouvernance des entreprises publiques : Panorama des pays de l'OCDE (1st ed). Organization for Economic Cooperation & Development.
- RDC : 10 ans après, la transformation des entreprises publiques en sociétés commerciales est un fiasco | DeskEco. (s. d.). Consulté 2 mars 2026, à l'adresse [https://deskeco.com/rdc-10-ans-apres-la-transformation-des-entreprises-publiques-en-societes-commerciales-est-un-fiasco?utm\\_source=chatgpt.com](https://deskeco.com/rdc-10-ans-apres-la-transformation-des-entreprises-publiques-en-societes-commerciales-est-un-fiasco?utm_source=chatgpt.com)
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737-783. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x>
- Smotritskaya, I., & Frolova, N. (2025). Goals and interest of the state in the activities of the state-owned companies : What does the expert data say? *Society and Economics*, (11), 5-16.
- Toumbare, F. T., & Njiva, N. L. (2018). L'évaluation de la performance financière des entreprises publiques à travers leurs structures financière. Cas de l'Entreprise Naftal «branche commercialisation district de Tizi-Ouzou». [PhD Thesis, Université Mouloud Mammeri]. <https://dspace.ummto.dz/items/3170ca83-c9fd-4d7b-96eb-39f492a60d74>
- Wirtz, P. (2006). Compétences, conflits et création de valeur : Vers une approche intégrée de la gouvernance. *Finance Contrôle Stratégie*, 9(2), 187-201.