M.E.S., Numéro 143, Septembre – Octobre 2025
https://www.mesrids.org
Dépôt légal : MR 3.02103.57117
N°ISSN (en ligne) : 2790-3109
N°ISSN (impr.) : 2790-3095

Revue Internationale des Dynamiques Sociales
Mouvements et Enjeux Sociaux

Kinshasa, septembre - octobre 2025

LE ROLE DU CONTROLE DE GESTION DANS LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION FINANCIERE :

perspectives pour les institutions publiques congolaises

par

Christian MUDINA LEBOYER
Département de Sciences de Gestion

Joseph FOLO KATENGA
Département des Sciences Économiques

(Tous) *Faculté des Sciences Économiques et de Gestion*
Université de Kinshasa

Résumé

La corruption financière entrave gravement l'efficacité des institutions publiques en RDC. Cette étude explore comment le contrôle de gestion, comme mécanisme interne, peut contribuer à limiter ces dérives. Une recherche empirique a été conduite dans plusieurs entités publiques, mobilisant des questionnaires et des entretiens semi-directifs. L'analyse croisée des données quantitatives et qualitatives met en lumière une perception positive mais une application marginale du contrôle de gestion. Les obstacles identifiés incluent le déficit de compétences, l'absence de procédures formelles et le manque d'autonomie des unités de contrôle. Néanmoins, dans les structures où ce dispositif est intégré à la gouvernance stratégique, il favorise la transparence et la responsabilisation. L'étude suggère que le contrôle de gestion, s'il est institutionnalisé, doté de ressources adéquates et ancré dans une culture de redevabilité, peut devenir un outil structurant dans la lutte contre la corruption. Elle ouvre ainsi la voie à une réforme des pratiques internes.

Mots clés : mécanismes de redevabilité, pilotage institutionnel, intégrité administrative.

Abstract

Financial corruption severely undermines the effectiveness of public institutions in the Democratic Republic of Congo. This study investigates how management control, as an internal mechanism, can help curb such dysfunctions. An empirical inquiry was conducted across several public entities, using questionnaires and semi-structured interviews. The combined analysis of quantitative and qualitative data reveals a generally favorable perception of management control, yet its practical implementation remains limited. Key barriers include a lack of expertise, the absence of formalized procedures, and insufficient autonomy of control units. However, in organizations where this mechanism is embedded within strategic governance, it promotes transparency and accountability. The study argues that, if institutionalized, equipped with adequate resources, and rooted in a culture of accountability, management control can become a structuring tool in the fight against corruption. It thus paves the way for a sustainable reform of internal practices.

Keywords : Accountability mechanisms, institutional steering, administrative integrity.

INTRODUCTION

La corruption financière constitue un obstacle majeur à la consolidation des institutions publiques en République démocratique du Congo, où les enjeux de transparence et de redevabilité demeurent cruciaux. Dans ce contexte, le contrôle de gestion émerge comme un mécanisme interne stratégique, capable de structurer les processus décisionnels et de renforcer la régulation des ressources publiques (Simons, 1995 ; Transparency International, 2023).

Bien que plusieurs études aient mis en lumière le rôle des dispositifs de contrôle dans la conformité budgétaire (Kitenge, 2022), elles se concentrent souvent sur les instances externes, négligeant les fonctions internes de pilotage. Or, dans les administrations congolaises, le contrôle de gestion reste peu exploré comme levier de gouvernance. Ce travail interroge donc son potentiel dans la lutte contre les dérives financières.

À partir d'une enquête empirique, l'objectif est d'identifier les pratiques existantes, d'évaluer leur structuration et d'analyser les conditions favorables à une intégration stratégique du contrôle de gestion dans les dynamiques de transparence.

I. REVUE DE LITTERATURE

La lutte contre la corruption financière dans les institutions publiques demeure une priorité stratégique pour les États africains, notamment en République démocratique du Congo, où les mécanismes de régulation interne peinent à produire des effets durables. Dans ce contexte, le contrôle de gestion est de plus en plus envisagé comme un levier de gouvernance capable de structurer les processus décisionnels, d'améliorer la traçabilité des opérations et de renforcer la redevabilité des acteurs (Simons, 1995 ; Deloitte, 2023).

Les travaux de Bouquin (2008) ont mis en évidence le rôle du contrôle de gestion dans la rationalisation des ressources et la maîtrise des coûts, en soulignant son potentiel à articuler les objectifs stratégiques avec les indicateurs de performance. Dans une perspective plus normative, la loi française Sapin II impose l'intégration du contrôle interne dans les dispositifs anticorruptions, illustrant l'évolution des pratiques vers une logique de conformité et de prévention (Deloitte, 2023). À l'échelle internationale, l'Organisation mondiale des douanes (OMD) insiste sur l'importance de l'audit interne et des cartographies de risques pour prévenir les comportements non éthiques, notamment dans les administrations fiscales et douanières (Azar, 2020).

En Afrique centrale, les recherches de Kitenge (2022) ont exploré les effets des dispositifs de contrôle sur la gestion budgétaire, en soulignant leur contribution à la conformité réglementaire. Toutefois, ces études restent centrées sur les organes externes de vérification, tels que les inspections générales ou les cours des comptes, négligeant les fonctions internes de pilotage. De même, les analyses de Transparency International (2023) montrent que l'absence de dispositifs robustes de contrôle interne favorise la persistance des pratiques corruptives, malgré la présence formelle de mécanismes de surveillance.

Certaines recherches nuancent cependant l'efficacité du contrôle de gestion dans la lutte contre la corruption. Jensen (2001) critique la logique instrumentale de certains dispositifs, qui tendent à réduire la complexité organisationnelle à des indicateurs chiffrés, parfois déconnectés des réalités opérationnelles. De plus, Meyssonnier et al. (2006) soulignent que l'introduction de systèmes de contrôle peut générer des effets pervers, tels que la rigidification des processus ou la focalisation excessive sur la conformité au détriment de l'innovation.

Enfin, les travaux de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC, 2023) insistent sur la nécessité de renforcer la collaboration entre les institutions supérieures de contrôle et les organes anticorruption. Ils préconisent à cette fin d'intégrer les fonctions de contrôle de gestion dans une approche systémique de gouvernance. Cette perspective ouvre la voie à une revalorisation du contrôle de gestion comme outil stratégique, à condition qu'il soit institutionnalisé, doté de moyens adaptés et inscrit dans une culture de transparence.

La présente étude s'inscrit dans cette dynamique, en interrogeant les usages réels du contrôle de gestion dans les institutions congolaises et en évaluant leur capacité à prévenir les dérives financières. Elle vise à combler un vide théorique en articulant les apports des recherches internationales avec les spécificités organisationnelles locales, afin de proposer des pistes pour une réforme durable des pratiques internes.

II. MATERIELS ET METHODES

Cette étude adopte une approche empirique visant à explorer les déterminants de l'efficacité du contrôle de gestion dans la prévention de la corruption financière au sein des institutions publiques congolaises. Elle repose sur une méthodologie quantitative, fondée sur la collecte de données primaires et l'estimation d'un modèle économétrique. Le modèle logit binaire a été retenu pour analyser une variable dépendante dichotomique, traduisant la perception de l'efficacité du contrôle de gestion (Hosmer & Lemeshow, 2000 ; Gujarati, 2004). Ce choix méthodologique permet d'appréhender des relations non linéaires entre les variables explicatives et les comportements organisationnels.

L'enquête s'est déroulée entre mai et août 2025 auprès de 65 institutions publiques congolaises, avec ministères, régies financières, établissements publics et organes de contrôle. Le protocole d'échantillonnage raisonné a pris en compte la taille, le niveau de déconcentration, la présence d'un service de contrôle de gestion et l'historique d'audit. Les données ont été recueillies via un questionnaire

semi-structuré administré à des responsables budgétaires, auditeurs et comptables publics. Ce questionnaire comportait cinq modules : caractéristiques institutionnelles, dispositifs de contrôle, perception de l'efficacité, facteurs organisationnels et interactions avec les organes externes.

Les données ont été saisies dans Excel puis traitées sous STATA 17. La variable dépendante a été codée en binaire (1 = efficace ; 0 = non efficace), sur la base d'un score composite intégrant la détection des anomalies, la réactivité et la transparence perçue. Les variables explicatives ont été regroupées en quatre dimensions : structure organisationnelle, capacité technique, gouvernance interne et interactions externes. Cette structuration permet d'analyser les effets croisés des facteurs institutionnels sur la perception de l'efficacité.

Le modèle économétrique utilisé est spécifié comme suit :

$$P(Y_i = 1) = \frac{e^{X_i \beta}}{1 + e^{X_i \beta}}$$

où Y_i représente la probabilité que l'institution i soit perçue comme efficace, X_i le vecteur des variables explicatives, et β le vecteur des coefficients estimés. Les variables intégrées incluent la taille, le niveau de déconcentration, la formation du personnel, la présence d'un tableau de bord, la fréquence des contrôles, l'autonomie budgétaire, la formalisation des procédures, celle des audits externes et le suivi des recommandations. La qualité du modèle a été évaluée par le test de vraisemblance (Khi^2), le pseudo-R^2 de McFadden et la significativité des coefficients ($p < 0,05$). Les odds ratios ont permis d'interpréter l'effet relatif de chaque variable.

L'ensemble du protocole respecte les principes éthiques de la recherche sociale : consentement éclairé, anonymisation des données et neutralité des enquêteurs. Ce dispositif est reproductible dans d'autres contextes administratifs, sous réserve d'adaptation aux spécificités locales. Il constitue une base robuste pour des recherches comparatives sur le rôle du contrôle de gestion dans la gouvernance publique, notamment dans les environnements institutionnels fragiles.

III. RESULTATS DE L'ETUDE

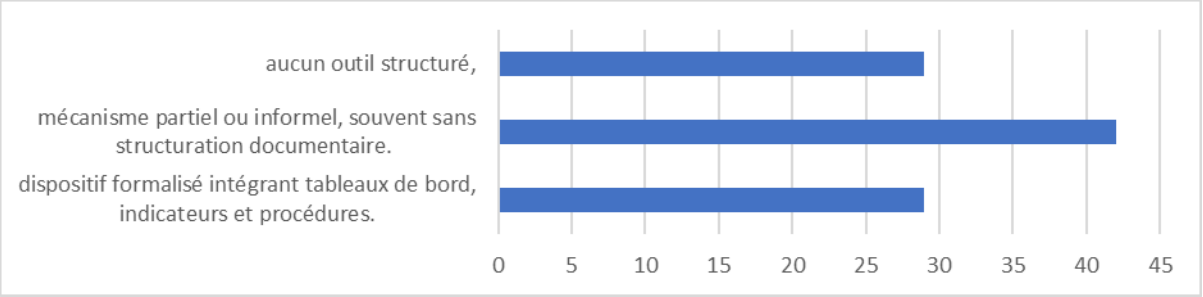
L'enquête a été menée auprès de 65 institutions publiques congolaises, avec des ministères sectoriels, des établissements publics, des régies financières et des organes de contrôle. La majorité des structures sont implantées à Kinshasa, Lubumbashi et Kisangani. En termes de taille, 58 % comptent plus de 100 agents, ce qui témoigne d'une certaine densité administrative (voir Tableau I).

Tableau I. Répartition des institutions selon leur nature et leur taille

Type d'institution	Part (%)	Taille moyenne
Ministères sectoriels	34	160
Établissements publics	28	95
Régies financières	22	130
Organes de contrôle	16	75

Concernant la structuration du contrôle de gestion, 71 % des institutions disposent d'un dispositif dédié. Toutefois, seuls 29 % ont mis en place un système formalisé intégrant tableaux de bord, indicateurs et procédures, tandis que 42 % fonctionnent avec des mécanismes partiels ou informels. Un tiers des structures ne disposent d'aucun outil structuré, ce qui confirme les observations de Bouquin (2008) sur les disparités d'appropriation de ceux de pilotage.

Figure 1 : Niveau de structuration du contrôle de gestion dans les institutions publiques



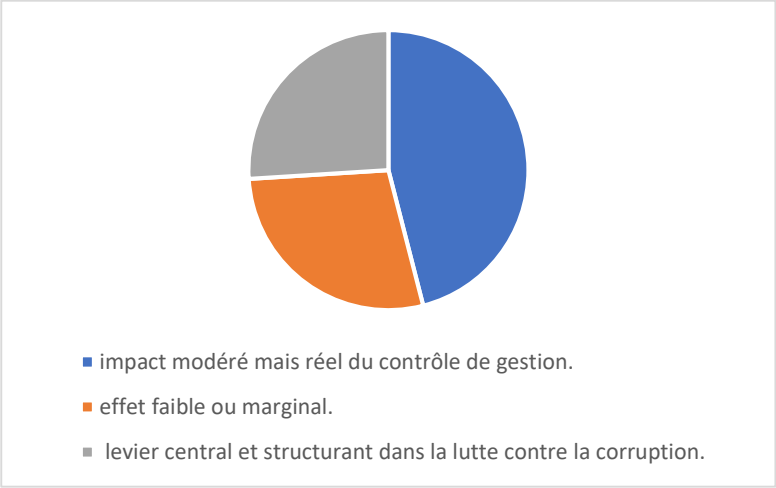
Les fonctions attribuées au contrôle de gestion sont principalement techniques : suivi budgétaire (63 %), vérification des dépenses (51 %), reporting interne (44 %) et prévention des irrégularités (37 %). Ces usages confirment les analyses de Chenhall (2003) sur la prédominance des fonctions de conformité dans les environnements à faible maturité stratégique.

Tableau II. Fonctions principales du contrôle de gestion

Fonction principale	Part des répondants (%)
Suivi de l'exécution budgétaire	63
Vérification des dépenses	51
Reporting interne	44
Prévention des irrégularités	37

Sur le plan de la lutte contre la corruption, 46 % des répondants estiment que le contrôle de gestion a un impact modéré mais réel, 28 % jugent son effet marginal, et 26 % le considèrent comme un levier structurant. Ces résultats traduisent une perception contrastée, en ligne avec les constats de Simons (1995) sur la variabilité des effets des dispositifs de contrôle selon leur niveau d'intégration.

Figure 2 : Perception de l'efficacité du contrôle de gestion dans la lutte contre la corruption



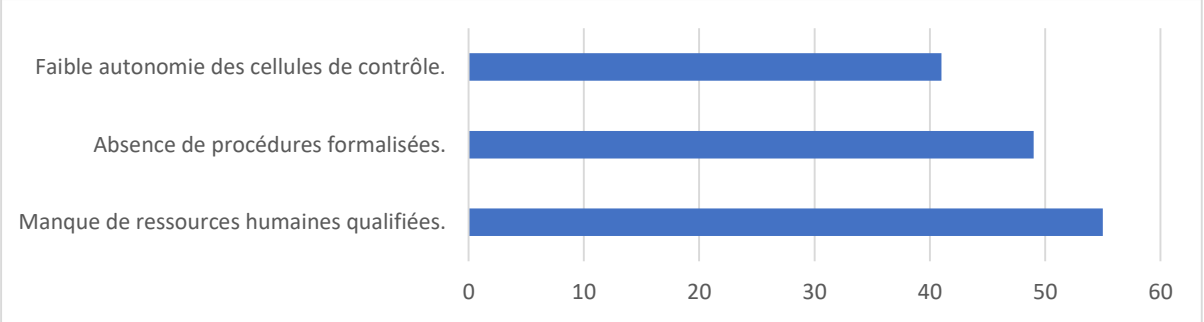
L'analyse économétrique par modèle logit binaire révèle quatre variables significativement associées à une perception positive de l'efficacité : la présence d'un tableau de bord formalisé, la fréquence des contrôles internes, le niveau de formation du personnel et le suivi des recommandations d'audit externe. Ces facteurs confirment les travaux de Hosmer & Lemeshow (2000) sur la robustesse des modèles logistiques dans l'analyse des phénomènes institutionnels.

Tableau III. Variables explicatives significatives du modèle logit binaire

Variable explicative	Coefficient estimé	p-value
Tableau de bord formalisé	0,84	0,021
Fréquence des contrôles internes	0,67	0,034
Formation du personnel	0,59	0,048
Suivi des recommandations d'audit	0,72	0,019

Enfin, les principaux obstacles à l'efficacité du contrôle de gestion identifiés sont : le manque de ressources humaines qualifiées (55 %), l'absence de procédures formalisées (49 %), la faible autonomie des cellules de contrôle (41 %) et le déficit de suivi des recommandations (36 %). Ces freins rejoignent les analyses de Jensen (2001) sur les limites structurelles des dispositifs de contrôle dans les contextes institutionnels fragiles.

Figure 3 : Obstacles à l'efficacité du contrôle de gestion dans les institutions publiques



IV. DISCUSSION DES RESULTATS

Cette étude confirme l'hypothèse selon laquelle le contrôle de gestion, lorsqu'il est structuré et intégré dans les processus décisionnels, peut jouer un rôle déterminant dans la prévention des pratiques de corruption financière au sein des institutions publiques congolaises. Les résultats montrent que ce rôle s'exprime principalement à travers le suivi budgétaire, la vérification des dépenses et la formalisation des procédures internes — des fonctions classiques mais qui prennent une portée stratégique dans un environnement institutionnel fragile (Bouquin, 2008).

L'originalité de la recherche réside dans son ancrage empirique en République démocratique du Congo, un contexte rarement exploré dans les études internationales. En mobilisant un modèle logit binaire, l'analyse met en évidence des variables explicatives significatives telles que la présence d'un tableau de bord formalisé, la fréquence des contrôles internes et le niveau de formation du personnel. Ces résultats rejoignent les travaux de Simons (1995), qui considèrent les systèmes de contrôle comme des instruments de régulation comportementale et de responsabilisation.

La perception de l'efficacité du contrôle de gestion reste toutefois contrastée : seuls 26 % des répondants le considèrent comme un outil central dans la lutte contre la corruption, tandis que 46 % lui attribuent un impact modéré. Cette ambivalence peut s'expliquer par le fait que, dans de nombreuses institutions, le contrôle de gestion demeure cantonné à des fonctions techniques, sans autonomie ni pouvoir d'alerte. Cette observation rejoint les analyses de Kitenge (2022), qui soulignent que l'efficacité des dispositifs dépend autant de leur structuration que de leur inscription dans une culture de redevabilité.

Les obstacles identifiés — manque de ressources humaines qualifiées (55 %), absence de procédures formalisées (49 %), faible autonomie des cellules de contrôle (41 %) — traduisent une tension entre les ambitions de réforme et les capacités opérationnelles. Ces limites ne remettent pas en cause la pertinence du contrôle de gestion. Cependant, ils soulignent la nécessité d'un investissement institutionnel durable, avec la formation continue, la clarification des rôles et la reconnaissance des

fonctions de contrôle. Transparency International (2023) insiste sur le rôle des dispositifs internes dans la prévention des risques de corruption, à condition qu'ils soient dotés de moyens et intégrés dans l'architecture administrative.

Sur le plan pratique, les résultats invitent les décideurs congolais à reconsidérer le contrôle de gestion comme un levier stratégique de pilotage et de sécurisation des ressources publiques. L'intégration de tableaux de bord, la systématisation des audits internes et le suivi des recommandations externes apparaissent comme des leviers concrets pour renforcer la transparence. Cette dynamique ne peut être dissociée d'une réforme plus large des systèmes de gestion, incluant la comptabilité publique, la planification budgétaire et la gouvernance des ressources humaines.

Cependant, certaines limites doivent être reconnues. L'étude repose sur des données déclaratives, susceptibles d'introduire des biais de perception. De plus, l'échantillon est concentré sur des institutions administrativement visibles, ce qui peut occulter les réalités des structures locales ou décentralisées. Enfin, l'analyse ne permet pas de mesurer directement l'impact du contrôle de gestion sur les niveaux de corruption, mais seulement les perceptions et les dispositifs en place. Des recherches futures pourraient croiser ces données avec des indicateurs objectifs de performance et élargir le champ d'investigation à d'autres secteurs.

En somme, le contrôle de gestion apparaît comme un levier structurant dans la lutte contre la corruption financière, à condition qu'il soit formalisé, intégré aux processus décisionnels et soutenu par une volonté politique affirmée. Son efficacité repose sur la qualité des dispositifs, la mobilisation des acteurs et l'instauration d'une culture de gestion fondée sur la responsabilité.

CONCLUSION

Cette recherche avait pour ambition d'évaluer le rôle du contrôle de gestion dans la prévention de la corruption financière au sein des institutions publiques congolaises. En s'appuyant sur une approche empirique combinant enquêtes de terrain, entretiens et modélisation économétrique, elle a permis d'identifier les dispositifs existants, d'analyser leur niveau d'autonomie et d'efficacité, et de cerner les conditions organisationnelles favorables à leur contribution à la transparence.

Les résultats confirment que le contrôle de gestion, lorsqu'il est structuré et intégré aux processus décisionnels, peut devenir un levier stratégique de régulation. Toutefois, cette capacité reste largement sous-exploitée : moins d'un tiers des institutions disposent de tableaux de bord formalisés, et la majorité des cellules de contrôle souffrent d'un déficit de compétences, d'un manque de procédures écrites et d'une faible autonomie fonctionnelle. Ces limites entravent la portée décisionnelle du dispositif et réduisent son impact sur la lutte contre les pratiques corruptives.

L'étude met également en lumière les effets positifs du contrôle de gestion sur la lisibilité des états financiers et la traçabilité des dépenses publiques. Ces dimensions de transparence, bien que renforcées, demeurent partielles en l'absence d'un suivi rigoureux des recommandations d'audit et d'un engagement politique clair. La perception des acteurs révèle une ambivalence : le contrôle de gestion est reconnu comme utile, mais rarement comme central dans les stratégies anticorruptions.

Sur le plan scientifique, cette recherche apporte une contribution originale à la compréhension des fonctions du contrôle de gestion en contexte africain francophone. Elle propose une lecture contextualisée de cet outil, non comme une mécanique de reporting, mais comme un dispositif potentiellement transformateur, à condition qu'il soit porté par une culture de responsabilité et de transparence. Elle prolonge les travaux de Simons (1995) sur les systèmes de contrôle comme leviers de changement stratégique, et enrichit les réflexions de Bouquin (2008) sur la gouvernance publique.

Les retombées pratiques sont significatives : pour que le contrôle de gestion devienne un acteur clé de la gouvernance, il doit être soutenu par un renforcement des capacités, une clarification des responsabilités et une reconnaissance institutionnelle de son rôle stratégique. La lutte contre la corruption ne peut uniquement reposer sur des mécanismes répressifs ; elle exige une transformation profonde des pratiques de gestion, fondée sur la traçabilité, la redevabilité et l'intégrité.

Comme le souligne Bouquin, « le contrôle de gestion ne combat pas la corruption par sa seule existence, mais par sa capacité à structurer l'action, à éclairer les décisions et à rendre compte ».

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Azar, A. (2020). *Le rôle du contrôle interne dans la lutte contre la corruption*. Organisation mondiale des douanes.
- Bouquin, H. (2008). *Le contrôle de gestion*. Paris : PUF.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context. Accounting, Organizations and Society, 28(2–3), 127–168.
- Deloitte. (2023). *Dans la lutte contre la corruption, le rôle du contrôle interne est essentiel*.
- Gujarati, D. N. (2004). *Basic Econometrics*. McGraw-Hill.
- Hosmer, D. W., & Lemeshow, S. (2000). Applied Logistic Regression. Wiley.
- Jensen, M. C. (2001). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. Journal of Applied Corporate Finance, 14(3), 8–21.
- Kitenge, J. (2022). Réformes budgétaires et outils de pilotage en Afrique centrale. Revue Congolaise de Management Public, 5(1), 23–41.
- Meyssonnier, F., & al. (2006). Les effets organisationnels des systèmes d'information de gestion. Revue CCA, 12(3), 89-104.
- ONUDC. (2023). Renforcer la collaboration entre les institutions supérieures de contrôle et les organes de lutte contre la corruption. Vienne : Nations Unies.
- Simons, R. (1995). Levers of Control : How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. Harvard Business School Press.
- STATA Corp. (2021). Stata Statistical Software : Release 17. College Station, TX : StataCorp LLC.
- Transparency International. (2023). Rapport mondial sur la corruption. Berlin : TI Press.