



Revue-IRS



Revue Internationale de la Recherche Scientifique
(Revue-IRS)

Vol. 4, No. 1, Février 2026

PRATIQUE DE GOUVERNANCE ET SON IMPACT SUR LA PERFORMANCE DES AGENTS DE LA CAISSE NATIONALE DE SECURITE SOCIALE (CNSS) A KINSHASA

Eugène DJOBO ONDELEMONYI¹

Résumé

L'étude explique l'impact des pratiques de gouvernance sur la performance des agents de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS), service public en République Démocratique du Congo. À partir d'une enquête par questionnaire menée auprès de 109 agents, les résultats montrent que la gouvernance exerce une influence positive et significative sur la performance individuelle et organisationnelle. Les principes de transparence, de responsabilité et de participation apparaissent comme des leviers essentiels, favorisant la cohésion, l'engagement et la motivation au travail. Les agents perçoivent la gouvernance comme un facteur déterminant de confiance et de productivité, renforçant la clarté des rôles et la justice dans les décisions. Toutefois, l'étude met en évidence plusieurs défis structurels et organisationnels, tels que les retards dans l'application des décisions, la communication défaillante, la participation inégale des membres, les insuffisances en ressources et certaines inégalités internes. Ces limites traduisent une fragilité institutionnelle qui entrave l'efficacité des mécanismes de gouvernance et compromettent la durabilité organisationnelle.

Mots-clés : *Gouvernance ; Performance ; Agent. ; CNSS.*

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.18787680>

¹ Chef de Travaux et Doctorant en Leadership et management de l'éducation à l'Université Pédagogique Nationale (UPN) / Kinshasa-RDC.

Abstract

This study examines the impact of governance practices on the performance of employees at the National Social Security Fund (CNSS), a public service institution in the Democratic Republic of Congo. Based on a questionnaire survey conducted with a sample of 109 employees, the findings clearly demonstrate that governance exerts a positive and significant influence on both individual and organizational performance. Principles such as transparency, accountability, and participation emerge as key drivers, fostering a healthy work climate, collegial cohesion, and employee motivation. Governance is perceived by staff as a determinant of trust and productivity, as it strengthens role clarity, fairness in decision-making, and recognition of merit. However, several challenges threaten the effectiveness of governance practices, including delays in decision implementation, poor communication, unequal participation of members, and insufficient resources. Structural and organizational weaknesses such as administrative slowness, favoritism, internal communication gaps, resistance to change, and lack of individual initiative further hinder the full efficiency of governance mechanisms.

Keywords : *Governance ; Performance ; Employee ; CNSS.*

I. Introduction

Les pratiques de la gouvernance dans des organisations tant étatiques que privées restent au centre des préoccupations de plusieurs gestionnaires. La gouvernance est devenue, au cours des dernières décennies, un champ d'étude incontournable dans les sciences de gestion, le droit et la sociologie des organisations. Elle s'impose comme une réponse aux crises de confiance qui ont marqué le monde économique et institutionnel, notamment à la suite de scandales financiers, de défaillances managériales ou de crises systémiques. Tout gestionnaire avisé exprime le souci de voir ses ressources financières, circulantes, techniques, humaines et autres se développer du jour le jour et atteindre également les objectifs de l'organisation.

Il se pose avec acuité un problème sur l'organisation et fonctionnement des entreprises étatiques ou paraétatiques ou encore privées par le manque de respect des textes et la non implication de tous les membres du groupe censés intervenir dans l'atteinte des objectifs organisationnels. La marginalisation et la minorisation ainsi que l'exclusion en lieu et place d'inclusion et le manque de transparence dans la gestion des ressources, sont les facteurs qui plongent un bon nombre de gestionnaires à l'échec et à produire un rendement médiocre ou non satisfaisant.

La gouvernance des institutions publiques constitue un enjeu majeur dans les pays en développement, où la qualité des pratiques administratives influence directement la performance organisationnelle et la confiance des citoyens. Lorsque les principes de gouvernance sont appliqués dans le secteur public, ils favorisent une meilleure allocation des ressources, réduisent les pratiques de clientélisme et renforcent la légitimité institutionnelle. Dans le contexte de la CNSS, la mise en œuvre de ces valeurs est essentielle pour améliorer la performance organisationnelle, laquelle se mesure par la productivité, la qualité du service rendu et la satisfaction des agents et des bénéficiaires. Ceci dit, une gouvernance participative et éthique peut stimuler l'engagement des agents, accroître leur motivation et renforcer leur sentiment d'appartenance à l'institution.

À Kinshasa, capitale politique et économique de la RDC, la CNSS est au cœur des réformes visant à moderniser la gestion publique. Les initiatives récentes de la direction générale, témoignent d'une volonté de promouvoir les valeurs de bonne gouvernance et de renforcer la transparence dans la gestion des ressources. Ces réformes constituent une opportunité pour analyser l'impact de la gouvernance sur la performance des agents, en mettant en lumière les liens entre pratiques managériales et résultats institutionnels.

Au-delà de la dimension organisationnelle, la gouvernance est également un facteur déterminant pour le développement socio-économique. Elle influence directement la performance globale des entreprises et leur capacité à contribuer à la création de valeur, à l'innovation et à la compétitivité sur le marché. Par ailleurs, elle constitue un instrument de légitimation sociale, car elle assure aux parties prenantes qu'il s'agisse d'actionnaires, de clients, d'employés ou de la société civile que l'organisation agit de manière responsable et conforme aux normes éthiques et légales.

Dans un contexte où la confiance envers les institutions est souvent fragile, notamment dans les pays en développement, la qualité de la gouvernance devient un facteur crucial pour renforcer la crédibilité et la stabilité des organisations. C'est pour dire que, la gouvernance ne peut plus être considérée comme un simple outil de conformité, mais comme un moteur stratégique de performance et de durabilité. Elle transcende les secteurs et les types d'organisations, qu'il s'agisse de multinationales, d'entreprises locales, de TPE ou d'institutions publiques, et constitue une dimension essentielle pour toute structure désireuse d'améliorer son efficacité, de renforcer la transparence de sa gestion et d'assurer sa survie à long terme.

Par ailleurs, la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) n'est pas épargnée de cette réalité avec un seul maître à bord, le dictat de l'autorité hiérarchique, le clientélisme et le népotisme, les décisions prises à sens unique, implication faible ou quasiment inexistante des membres de différentes corporations, et ceux qui y participent doivent être tous de la même religion où il y qu'un seul prêtre pour dire la messe.

Face à ce tableau sombre de l'appareil étatique, l'étude soulève la question principale : Comment les pratiques de la gouvernance influencent-elles la performance des agents à la CNSS ?

De cette question, l'étude soulève les questions secondaires ci-après :

1. Comment les agents et cadres de la CNSS apprécient-ils le système de gouvernance mis en œuvre ?
2. Quel est le lien entre les appréciations des agents de la CNSS de la pratique de la gouvernance et leurs caractéristiques sociodémographiques et professionnelles ?
3. Quels sont les défis menaçant la gouvernance de la CNSS ?

II. Cadre conceptuel et théorique

a) Opérationnalisation des concepts manipulés

Quatre concepts sont à élucider au regard de la polysémie des termes. Il s'agit de pratique, gouvernance, performance et agent.

1. Pratique

La notion de pratique renvoie à un ensemble d'actions contextualisées qui s'inscrivent dans un cadre social, organisationnel ou professionnel. Selon Bourdieu (1972), elle est le produit des habitudes et des structures objectives, traduisant l'interaction entre dispositions individuelles et contraintes sociales. Certeau (1980), l'envisage comme un « art de faire », mettant en évidence les tactiques quotidiennes par lesquelles les individus s'approprient ou transforment les règles imposées. Wittorski (2007), souligne leur caractère dynamique et adaptatif, en le définissant comme des constructions de savoirs par l'action et l'expérience, particulièrement dans les contextes professionnels.

Ainsi, la pratique peut être définie de manière intégrative comme *un* ensemble d'actions socialement et contextuellement situées, orientées vers un but, qui traduit la production de savoirs par l'expérience et l'interaction.

2. Gouvernance

La gouvernance est un concept polysémique qui renvoie à l'ensemble des mécanismes, règles et processus par lesquels les acteurs organisent, orientent et contrôlent l'action collective.

Selon l'UNESCO (2008, p.139), la gouvernance « *est un processus formel ou informel par lequel les politiques ont formulées les priorités identifiées, les ressources attribuées et les réformes mises en place et évaluées* ».

Hermet (1998, p.114), estime que « *la gouvernance désigne l'ensemble des procédures institutionnelles, des rapports de pouvoir et des modes de gestion publics ou privés formels aussi bien informels qui régissent notamment l'action réelle* ».

Drucker (1990), quant à lui, l'aborde sous l'angle organisationnel, en définissant la gouvernance comme un processus visant à assurer l'efficacité et la responsabilité, en alignant les actions des dirigeants avec les valeurs et la mission de l'organisation.

Dans cette étude, la gouvernance est un processus multidimensionnel de pilotage axé sur les rapports de pouvoir, les règles et les interactions entre acteurs, afin de garantir la prise de décision, l'allocation des ressources et la mise en œuvre des actions collectives, dans une logique de transparence, de responsabilité et de performance.

3. Performance

La performance est un concept multidimensionnel qui renvoie à la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs, à mobiliser efficacement ses ressources et à répondre aux attentes de ses parties prenantes. Pour Mintzberg (1994), la performance est la capacité d'une organisation à exécuter sa stratégie tout en répondant efficacement à ses objectifs internes et externes. Il met l'accent sur l'adaptabilité stratégique comme facteur clé de la performance. Norton (1992), l'envisage comme un ensemble d'indicateurs financiers et non financiers permettant de mesurer l'efficacité organisationnelle à court et à long terme, à travers un modèle intégré qui prend en compte plusieurs dimensions de la performance. Djobo (2023) rappelle que la performance peut être positive ou négative selon que les résultats dépassent ou non les normes établies, soulignant ainsi son caractère évaluatif.

Dans cette étude, la performance désigne le niveau d'efficacité atteint par une organisation ou un individu dans l'accomplissement de ses objectifs ou tâches. Elle se mesure à travers des indicateurs quantitatifs et qualitatifs qui évaluent la réalisation des objectifs par la productivité, la rentabilité, la qualité, la satisfaction des parties prenantes et l'innovation.

4. Agent

Selon Tirole (1994), un agent est un acteur économique doté de rationalité et d'objectifs propres, qui interagit avec d'autres agents dans un cadre informationnel donné, souvent marqué

par des asymétries. Gazier (2003), élargit cette perspective en considérant l'agent comme un participant aux relations de travail ou aux marchés, porteur de compétences et d'intérêts, capable de contracter, de négocier et d'agir stratégiquement. Pour Goyer (2001), l'agent représente un individu ou une unité qui reçoit une délégation d'autorité ou de responsabilité et agit pour le compte d'un principal selon des règles explicites ou implicites.

En ce qui concerne cette étude, l'agent acteur économique ou organisationnel, porteur d'intérêts et de compétences, qui agit de façon autonome ou déléguée dans un cadre institutionnel ou contractuel.

II. Cadre théorique de l'étude

1. Théorie de la gouvernance

La théorie de la gouvernance met en avant l'importance des institutions et des règles dans la régulation des comportements organisationnels.

(i) Théorie de l'agence

La théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976) explique les relations entre les dirigeants (agents) et les citoyens ou bénéficiaires (principaux). Dans le cas de la CNSS, les agents doivent agir dans l'intérêt des bénéficiaires. Une gouvernance faible entraîne des comportements opportunistes (corruption, détournement), tandis qu'une gouvernance forte réduit les asymétries d'information et améliore la performance.

(ii) Théorie des ressources

La théorie des ressources (*Resource-Based View*, Barney, 1991) considère que la performance organisationnelle dépend de la mobilisation efficace des ressources internes, notamment humaines. La bonne gouvernance favorise la valorisation des compétences des agents, leur motivation et leur engagement, ce qui accroît la performance globale.

(iii) Théorie du *New Public Management*

Le New Public Management (Hood, 1991) propose d'appliquer des méthodes de gestion inspirées du secteur privé dans les organisations publiques. Il met l'accent sur la responsabilisation des agents, la culture de résultats et l'orientation vers le service aux usagers. Dans le cas de la CNSS, l'adoption de pratiques de NPM, combinées à une gouvernance transparente, peut améliorer la performance organisationnelle.

(iv) Théorie de la gouvernance de Jensen et Meckling

Jensen et Meckling (1994) ont marqué la réflexion sur la gouvernance en proposant trois approches complémentaires : la théorie actionnariale, la théorie partenariale et la théorie cognitive. Ces perspectives visent à expliquer les mécanismes de création et de répartition de

la valeur au sein des organisations, en mettant en lumière les relations entre dirigeants, actionnaires et autres parties prenantes.

a) Théorie actionnariale

- Fondement : repose sur la théorie de l'agence (relation principal-agent).
- Objectif : sécuriser l'investissement des actionnaires en disciplinant les dirigeants et en réduisant leur pouvoir discrétionnaire.
- Limites : (adaptée surtout aux firmes anglo-saxonnes, moins pertinente dans les économies où l'État et les banques jouent un rôle majeur et vision restrictive, centrée uniquement sur les actionnaires, alors que d'autres parties prenantes influencent la performance).

b) Théorie partenariale

- Fondement : considère l'entreprise comme une équipe de facteurs de production.
- Objectif : intégrer l'ensemble des parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs, etc.) dans la création et la répartition de la valeur.
- Caractéristiques : (approche plus large que la théorie actionnariale. Repose également sur la discipline du dirigeant et l'hypothèse d'opportunisme managérial).
- Limite : n'explore pas suffisamment les dynamiques d'innovation et d'apprentissage.

c) Théorie cognitive

- Fondement : rejette la rationalité substantielle au profit d'une rationalité procédurale.
- Objectif : mettre l'accent sur les processus, l'identité et les compétences organisationnelles.
- Caractéristiques : (l'organisation est perçue comme un répertoire de connaissances et la valeur est créée par l'innovation, l'apprentissage et la capacité à saisir de nouvelles opportunités).
- Avantage : vision dynamique de la création de valeur, centrée sur la productivité et la coordination.

d) Comparaison des approches

- Actionnariale : vision financière et disciplinaire, centrée sur les conflits d'intérêts.
- Partenariale : vision élargie, intégrant toutes les parties prenantes, mais encore statique.
- Cognitive : vision dynamique, axée sur l'innovation et l'apprentissage, adaptée aux environnements complexes et changeants.

Les trois théories offrent des perspectives complémentaires sur la gouvernance :

- La théorie actionnariale sécurise les investissements.

- La théorie partenariale valorise la contribution collective.
- La théorie cognitive met en avant l'innovation et l'apprentissage.

Dans le cadre des organisations associatives ou publiques, l'approche cognitive apparaît la plus pertinente, car elle permet d'expliquer la création de valeur dans des environnements marqués par l'incertitude, la nécessité d'innovation et la diversité des acteurs impliqués.

2. Principes de gouvernance

Les principes de la gouvernance représentent l'ensemble des valeurs, des normes et des pratiques garantissant que le pouvoir est exercé de manière efficace, équitable et responsable.

1. Principes de la gouvernance selon le Conseil de l'Europe.

Les 12 principes de la gouvernance démocratique du Conseil de l'Europe (2018) constituent un cadre de référence pour assurer une gestion publique responsable, transparente et efficace. Ils visent à renforcer la confiance des citoyens, garantir l'État de droit et promouvoir une gouvernance inclusive et durable. Il s'agit de :

- (i) Participation, représentation équitable et inclusion (les citoyens doivent être impliqués dans la prise de décision ; la gouvernance doit garantir l'égalité d'accès et la non-discrimination).
- (ii) Réactivité (les institutions doivent répondre rapidement et efficacement aux besoins des citoyens).
- (iii) Efficacité et efficience (les ressources publiques doivent être utilisées de manière optimale pour atteindre les objectifs fixés).
- (iv) Ouverture et transparence (les décisions doivent être accessibles, compréhensibles et communiquées clairement).
- (v) État de droit (la gouvernance doit respecter les lois et garantir leur application équitable).
- (vi) Éthique et intégrité (les responsables publics doivent agir avec probité et éviter les conflits d'intérêts).
- (vii) Compétence et capacité (les institutions doivent disposer de compétences techniques et organisationnelles pour remplir leurs missions).
- (viii) Innovation et ouverture au changement (la gouvernance doit encourager l'innovation et s'adapter aux évolutions sociales et technologiques).
- (ix) Durabilité et vision à long terme (les décisions doivent prendre en compte les générations futures et viser la durabilité).
- (x) Bonne gestion financière (les finances publiques doivent être gérées de manière responsable, avec contrôle et audit).

- (xi) Droits de l'homme, diversité culturelle et cohésion sociale (la gouvernance doit protéger les droits fondamentaux et promouvoir la diversité et la solidarité).
- (xii) Responsabilité (les acteurs publics doivent rendre compte de leurs décisions et assumer leurs responsabilités).

La gouvernance organisationnelle repose sur un ensemble de principes fondamentaux qui structurent la gestion des institutions et garantissent leur légitimité. Ces principes constituent le socle de la gouvernance organisationnelle. Leur mise en œuvre favorise la performance, la légitimité et la durabilité des institutions, en conciliant les intérêts des différentes parties prenantes et en renforçant la confiance dans les organisations.

Tableau 2.1 : Tableau comparatif des principes de gouvernance

Principe	Définition académique	Référence
Transparence	Communication claire des décisions et allocation des ressources	UNESCO (2008)
Responsabilité	Obligation de rendre compte des actions et résultats	Hermet (1998)
Participation	Processus collectif de négociation et implication des acteurs	Lacroix (2012)
Efficacité	Alignement des actions avec la mission et optimisation des ressources	Drucker (1990)
Équilibre des pouvoirs	Jeux de pouvoir et interactions stratégiques régulant les décisions et allocations	Crozier & Friedberg (1977)

2. Piliers de la bonne gouvernance

1. Transparence

La transparence signifie que les décisions, les procédures et l'utilisation des ressources doivent être accessibles et compréhensibles par les parties prenantes (World Bank, 1992).

La publication régulière des rapports financiers et des prestations sociales permet de réduire les suspicions de corruption et d'accroître la confiance des agents et des bénéficiaires.

2. Responsabilité (*Accountability*)

Les dirigeants et les agents doivent rendre compte de leurs actes et être sanctionnés en cas de manquement (Kaufmann, Kraay & Zoido-Lobaton, 1999).

La mise en place de mécanismes de contrôle interne et externe (audit, inspection) renforce la discipline organisationnelle et améliore la performance des agents.

3. Participation

La participation renvoie à l'implication des parties prenantes dans la prise de décision, ce qui favorise l'appropriation et la légitimité des politiques publiques (Hyden, 1999).

L'organisation de consultations avec les syndicats et les représentants des travailleurs permet aux agents de se sentir impliqués et motivés.

4. État de droit (*Rule of Law*)

Les lois doivent être respectées et appliquées de manière équitable, garantissant la justice et la protection des droits (UNDP, 1997).

Le respect strict du Code du travail et des règlements internes assure une gestion équitable des prestations sociales et réduit les conflits.

5. Efficacité et efficience

Les institutions doivent atteindre leurs objectifs avec une utilisation optimale des ressources (Kaplan & Norton, 1996). L'automatisation des processus de gestion des cotisations et prestations accroît la rapidité et la qualité du service rendu.

6. Équité et inclusion

La gouvernance doit garantir que tous les citoyens, y compris les groupes vulnérables, bénéficient des services publics (Denhardt & Denhardt, 2000).

L'accès équitable aux prestations sociales pour les travailleurs du secteur formel et informel renforce la cohésion sociale.

7. Vision stratégique

Les dirigeants doivent avoir une vision claire et durable du développement institutionnel (Hood, 1991). L'élaboration d'un plan stratégique quinquennal permet de fixer des objectifs clairs et de mobiliser les agents autour d'une mission commune.

Nous pouvons d'emblée que la bonne gouvernance repose sur un ensemble de piliers interdépendants : transparence, responsabilité, participation, état de droit, efficacité, équité et vision stratégique. Ces piliers constituent un cadre normatif qui oriente les pratiques institutionnelles et conditionne la performance organisationnelle. Dans le cas de la CNSS à Kinshasa, leur mise en œuvre est essentielle pour améliorer la motivation des agents et renforcer la crédibilité de l'institution.

III. Méthodologie

Pour recueillir les données pertinentes, nous avons utilisé la méthode d'enquête appuyée par l'interview, la documentation et le questionnaire auprès d'un échantillon de 109 cadres et agents de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS).

L'enquête nous a permis de descendre sur terrain et d'entrer en contact avec les cadres et agents de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) afin d'obtenir leurs points de vue

leurs comportements, attitudes, opinions et pratiques sur la thématique. Les étapes ci-dessous de la méthode d'enquête ont été utilisées :

a) Pré-enquête

La pré-enquête a servi à palper le milieu de recherche ; à appréhender le niveau des sujets enquêtés ; à valider l'instrument du travail et à maintenir ou changer la technique de collecte des données. Les questions ont été éclatées en plusieurs questions et l'instrument était soumis à une vérification rigoureuse pour tester sa validité et sa fiabilité grâce au test de Cronbach.

b) Enquête et ses techniques

Pour réaliser l'étude avec faste et finesse, trois techniques ont été utilisées à savoir : l'entretien et le questionnaire et la documentation.

i. Entretien

Cet instrument a été utilisé à la fois pendant la pré-enquête et pendant l'enquête proprement dite. Pendant l'enquête, il y a eu des entretiens avec les cadres et agents de la CNSS sur l'objectif, l'objet et le contenu de notre enquête dans leurs lieux de services. L'entretien avait un caractère non directif et complémentaire.

ii. Questionnaire

Le questionnaire a été administré auprès de 109 cadres et agents de la CNSS dans la ville province de Kinshasa. Muni de notre questionnaire, nous demandions l'autorisation d'enquêter auprès des chefs de service ou direction qui nous présentaient auprès de leurs agents. Sur terrain, nous avons distribué 120 exemplaires et nous avons réussi à collecter 109 protocoles avec une mortalité de 9,2%.

iii. Documentation

La technique de documentation a permis de lire et de collecter des documents se rapportant au thème sous examen. La consultation d'articles spécialisés, tant dans les bibliothèques qu'en ligne, a offert la possibilité de consolider les arguments avancés à l'aide de données fiables et de mettre en évidence certaines insuffisances dans la littérature existante.

iv. Analyse des données et ses techniques

Les données ont été analysées suivant deux orientations. Il s'agit de l'analyse univariée et de l'analyse bivariée.

Concernant l'analyse univariée, nous avons procédé au dépouillement des protocoles. Ce dépouillement s'est fait par la technique de pointage des occurrences après avoir codifié selon un mode hiérarchique des questions. Pour dépouiller les réponses aux questions ouvertes et les

justifications des questions semi-ouvertes, nous avons utilisé l'analyse de contenu. L'analyse statistique a servi au traitement quantitatif des données recueillies après le dépouillement.

L'analyse bivariée a permis de tester l'influence des caractéristiques socioprofessionnelle (genres, statuts matrimoniaux, niveaux d'études, âges, anciennetés et professions) des agents de la CNSS ou encore d'évaluer comment une variable influence ou est associée à une autre, notamment à travers le calcul de coefficient de corrélations, coefficient de détermination, le coefficient V de cramer et le chi-carré. Ces statistiques ont été calculées grâce au logiciel SPSS.

IV. Résultats

La gouvernance à la CNSS repose sur un certain nombre de piliers qui affectent significativement la performance de l'établissement tout en relevant quelques défis.

Tableau 4.1 : Coefficients de corrélation entre la pratique de la gouvernance et ses piliers

Variables	%	Corrélation	p-value	R ² (%)
Principe de la démocratie	90,6	0,288*	0,036	8,3%
Réponse aux besoins de la société	71,7	0,203*	0,145	4,1%
Transparence dans la gestion des ressources	75,5	0,346**	0,006	12%
Gestion participative	77,4	0,428**	0,002	18,3%
Partage du pouvoir de décision	45,3	0,313*	0,356	9,8%
Promotion des valeurs morales, civiques et de solidarité	98,1	0,152	0,276	2,3%
Obligation de rendre compte de la gestion	73,6	0,231*	0,095	5,3%

*Corrélation est significative au niveau de 5% ou 0,05

*Corrélation est significative au niveau 1% ou 0,01

Le tableau 4.1 montre que la gestion participative ($r = 0,428$; $R^2 = 18,3$ %) et la transparence dans la gestion des ressources ($r = 0,346$; $R^2 = 12$ %) sont les piliers de gouvernance les plus fortement corrélés à la performance de l'établissement, confirmant leur rôle stratégique. Le principe de la démocratie ($r = 0,288$; $R^2 = 8,3$ %) et le partage du pouvoir de décision ($r = 0,313$; $R^2 = 9,8$ %) présentent des corrélations positives mais plus modestes, traduisant des marges d'amélioration. En revanche, la réponse aux besoins de la société ($r = 0,203$; $R^2 = 4,1$ %) et l'obligation de rendre compte ($r = 0,231$; $R^2 = 5,3$ %) restent faiblement associées à la performance, ce qui révèle des défis en matière de redevabilité et d'adaptation sociale. La promotion des valeurs morales et civiques ($r = 0,152$; $R^2 = 2,3$ %), bien que

largement pratiquée (98,1 %), n'exerce qu'un impact limité sur la performance. Globalement, l'établissement tire sa performance des pratiques participatives et transparentes, mais doit renforcer la redevabilité et l'alignement sur les besoins sociaux pour consolider sa gouvernance.

Tableau 4.2 : Corrélation entre la pratique de la gouvernance et la performance des agents, du comité de gestion et du conseil d'administration

Variables	Corrélation	Sig	R ² (%)
Performance des agents	0,838 ^{xx}	0,00	70,2
Fonctionnement du conseil d'administration	0,621 ^{xx}	0,00	38,6
Performance du comité de gestion	0,729	0,00	53,2

Corrélation est significative au niveau de 5% ou 0,05

**Corrélation est significative au niveau 1% ou 0,01*

Le tableau 4.2 met en évidence une forte corrélation entre la pratique de la gouvernance et la performance des agents, avec un coefficient de 0,838 et une variance expliquée de 70,2 %, ce qui traduit une influence déterminante. La performance du comité de gestion présente également une corrélation élevée (0,729) avec un R² de 53,2 %, confirmant l'impact positif de la gouvernance sur l'efficacité organisationnelle. Le fonctionnement du conseil d'administration affiche une corrélation modérée (0,621) et un R² de 38,6 %, indiquant une relation significative mais moins robuste. La significativité statistique (Sig = 0,00) pour toutes les variables confirme la solidité des résultats. Globalement, ces données démontrent que la qualité de la gouvernance constitue un facteur clé de performance institutionnelle.

Tableau 4.3 : Défis liés à la gouvernance de la CNSS

Défis liés à la gouvernance de la CNSS	ni	%
Retard dans l'application de décisions	25	28,1
Communication lente	21	23,6
Participation inégale des membres	16	18
Retards administratifs	9	10,1
Ressources insuffisantes	8	9
Informations insuffisantes	6	6,7
Ecart de traitement entre cadres et agents	4	4,5

Source : Enquête sur terrain

Déflation de N=89

Le tableau (4.3) met en évidence les principaux défis de gouvernance rencontrés à la CNSS. Les résultats montrent que les retards dans l'application des décisions (28,1 %) et la communication lente (23,6 %) constituent les obstacles majeurs, traduisant une faible réactivité

institutionnelle. La participation inégale des membres (18 %) et les retards administratifs (10,1 %) révèlent des dysfonctionnements organisationnels affectant la transparence et l'efficacité. Les contraintes liées aux ressources insuffisantes (9 %) et aux informations limitées (6,7 %) soulignent des faiblesses structurelles. Enfin, l'écart de traitement entre cadres et agents (4,5 %) met en lumière des inégalités internes susceptibles de fragiliser la cohésion sociale.

V. Discussion

Plusieurs études ont réfléchi sur la thématique de la gouvernance dans les organisations. Les résultats de l'étude confirment que la gouvernance constitue un déterminant majeur de la performance organisationnelle, en cohérence avec les travaux de Cadbury (1992), Beck (1995) et l'OCDE (2015). Toutefois, l'originalité de cette recherche réside dans l'analyse spécifique de l'impact des pratiques de gouvernance sur la performance des agents, un aspect peu exploré dans la littérature. Les données ont permis d'identifier les piliers de la gouvernance, leur influence, ainsi que les défis qui entravent leur mise en œuvre.

Les résultats de l'étude confirment que les pratiques de gouvernance exercent un impact positif et significatif sur la performance des agents de la CNSS, ce qui rejoint les conclusions de plusieurs travaux antérieurs. L'organisation et le fonctionnement du conseil d'administration apparaissent comme des leviers essentiels d'amélioration de la gestion, en favorisant la clarté des responsabilités et l'efficacité des processus décisionnels. Cette observation est cohérente avec les études de Djomeni (2023), Tchissens (2020), Dupont (2017) et Mbuyi (2023), qui mettent en avant la transparence, l'implication des parties prenantes et la formation continue comme facteurs clés de performance. De même, Mbuyi (2023) souligne l'importance de la modernisation administrative et de la transparence numérique, confirmant que l'innovation dans les pratiques de gouvernance accroît la satisfaction et la productivité des agents publics.

Par ailleurs, Kabongo (2020) rappelle que le déclin des entreprises publiques est souvent lié à des pratiques de gouvernance déficientes et à des décisions étatiques irrationnelles. Cette remarque renforce l'idée que la qualité de la gouvernance constitue un déterminant majeur de la durabilité organisationnelle, indépendamment de la taille ou du secteur de l'entreprise. Les travaux de Cadbury (1992) et de l'OCDE (2015) vont dans le même sens, en montrant que la gouvernance organisationnelle influence directement la motivation et la productivité des agents, en réduisant les conflits et en créant un environnement propice à la performance.

Enfin, l'étude de Wakisao (2022) confirme que la qualité du mode de gouvernance adopté par une entreprise conditionne sa performance organisationnelle.

Les résultats obtenus révèlent une perception globalement positive de la gouvernance au sein de la CNSS, la majorité des agents affirmant que les décisions du conseil d'administration sont non seulement prises mais également appliquées, suivies et évaluées. Cette observation s'inscrit dans une dynamique convergente avec les travaux de Mbuyi (2023), Djomeni (2023) et Kabongo (2020), qui ont montré que les enquêtés dans leurs contextes respectifs apprécient également la gouvernance de leurs organisations. Ces parallélismes suggèrent que la qualité de la gouvernance constitue un facteur transversal de performance et de satisfaction des agents, indépendamment du secteur ou du contexte institutionnel.

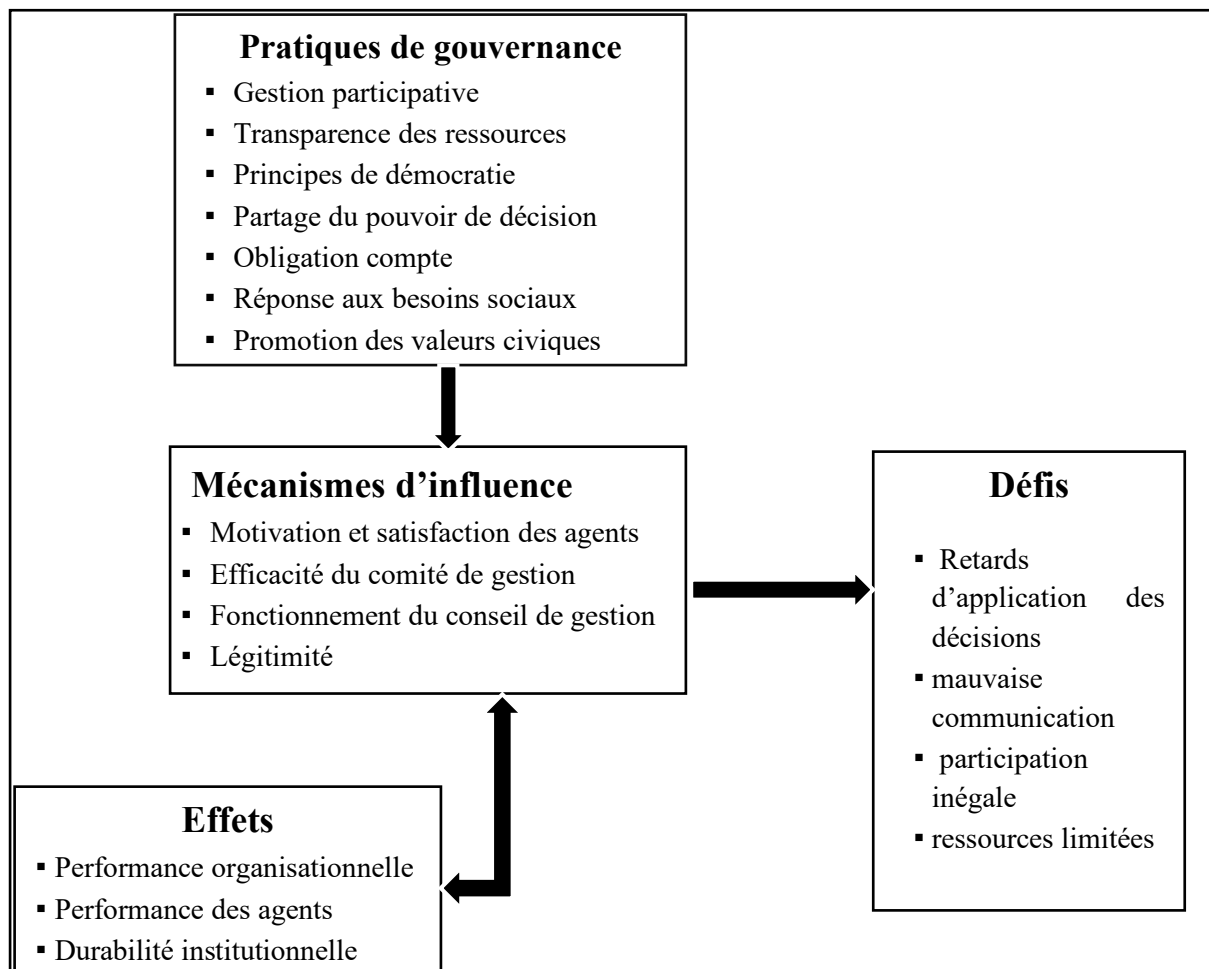
Les résultats de l'étude montrent que la gouvernance de la CNSS est confrontée à plusieurs défis structurels et organisationnels, parmi lesquels dominent le retard dans l'application des décisions, la distorsion et la mauvaise communication des informations, ainsi que la participation inégale des membres. Ces difficultés traduisent une faiblesse dans les mécanismes de coordination et de suivi, qui limite l'efficacité des pratiques de gouvernance et compromet la transparence institutionnelle.

Ces constats rejoignent les observations de Kabongo (2020), qui souligne que le déclin des entreprises publiques en Afrique est largement attribuable à des pratiques de gouvernance déficientes et à des décisions étatiques irrationnelles. L'argument met en évidence que les défis rencontrés par la CNSS ne sont pas isolés, mais relèvent d'un problème systémique lié à l'environnement institutionnel et aux contraintes endogènes et exogènes.

De même, les résultats de Makpoma (2021) s'apparentent à ceux de la présente étude en identifiant des obstacles tels que l'exclusion de certains membres, le non-paiement de salaires réalistes et la démotivation des agents. Ces éléments confirment que la gouvernance déficiente entraîne des conséquences directes sur la motivation et la performance du personnel, ce qui fragilise la durabilité organisationnelle.

Les résultats de l'analyse bivariée montrent que les appréciations des agents sur la gouvernance de la CNSS ne dépendent pas de leurs caractéristiques sociodémographiques et professionnelles, ce qui traduit une perception homogène et partagée. Cette indépendance statistique suggère que la qualité de la gouvernance repose sur des pratiques institutionnelles globales plutôt que sur des facteurs individuels. Elle confirme les travaux de Wakisao (2022) et Kabongo (2020), qui ont relevé des constats similaires dans d'autres contextes organisationnels.

Cependant, les décideurs doivent baser leur intervention ponctuelle sur ces pratiques de gouvernance, lesquelles influent sur la performance des agents à l'instar des défis à relever, que nous pouvons lire à travers ce modèle théorique (figure 4.1) :



Le schéma conceptuel proposé illustre de manière structurée le modèle théorique reliant les pratiques de gouvernance (transparence, participation, modernisation, formation, clarté des responsabilités), à la performance organisationnelle et individuelle ainsi que la durabilité institutionnelle. Ce modèle repose sur quatre composantes principales : les pratiques de gouvernance, les mécanismes d'influence, les effets observés et les défis modérateurs.

Les pratiques de gouvernance agissent comme des leviers stratégiques qui influencent directement les mécanismes internes de l'organisation. Ces mécanismes, notamment la structuration de la prise de décision, la motivation des agents et la légitimité institutionnelle, génèrent des effets positifs sur la performance des agents et sur l'efficacité globale de l'organisation. Par ailleurs, les défis structurels (retards, mauvaise communication, participation inégale, ressources limitées) peuvent modérer ou entraver l'impact attendu des

pratiques de gouvernance. Cette approche systémique permet de visualiser les interactions entre les variables et de mieux comprendre les conditions nécessaires à une gouvernance efficace.

En somme, ce modèle théorique offre une grille d'analyse pertinente pour évaluer la gouvernance dans les organisations publiques, en mettant en évidence les leviers d'action et les zones de fragilité à surveiller.

Conclusion

Cette étude avait pour objectif d'analyser l'impact des pratiques de gouvernance sur la performance des agents de service public précisément à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS).

A l'aide de l'enquête par questionnaire auprès d'un échantillon de 109 cadres et agents de cette entreprise publique à Kinshasa. Les résultats obtenus confirment de manière claire et statistiquement significative que la gouvernance constitue un déterminant majeur de la performance organisationnelle et individuelle. En effet, la gestion participative et la transparence dans la gestion des ressources apparaissent comme les piliers les plus influents, expliquant une part importante de la variance de la performance des agents. Ces constats corroborent les hypothèses de départ et rejoignent les travaux antérieurs qui mettent en avant la transparence, la participation et la clarté des responsabilités comme leviers essentiels de performance.

L'étude révèle également que les agents et cadres de la CNSS apprécient globalement de manière positive le système de gouvernance mis en œuvre, en soulignant l'existence et le fonctionnement régulier du conseil d'administration, la tenue des réunions, ainsi que l'application des textes légaux et des décisions. Cette perception homogène, indépendante des caractéristiques sociodémographiques et professionnelles, traduit une reconnaissance partagée de l'importance de la gouvernance dans l'amélioration de la gestion et dans la satisfaction des agents.

Toutefois, plusieurs défis structurels et organisationnels subsistent et menacent l'efficacité des pratiques de gouvernance. Les retards dans l'application des décisions, la communication lente et la participation inégale des membres constituent les obstacles les plus marquants, auxquels s'ajoutent les insuffisances en ressources et en informations ainsi que certaines inégalités internes. Ces limites traduisent une fragilité institutionnelle qui, si elle n'est pas corrigée, risque de compromettre la durabilité organisationnelle et la cohésion sociale.

Références

- Banque Mondiale (2018). Gouvernance et performance des entreprises publiques en Afrique subsaharienne, Washington D.C.
- Barbier, J.-M. (2011). *Les savoirs d'action*. Paris : PUF.
- Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 17(1), 99–120.
- Bourdieu, P. (1972). *Esquisse d'une théorie de la pratique*, Genève : Droz.
- Cadbury, A. (1992). Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, London: Gee.
- Charreaux, G. (2004). *Gouvernance et création de valeur*, Paris : Économica.
- Creswell, J. W. (2003). *Conception de la recherche : Approches qualitatives, quantitatives et mixtes*, Thousand Oaks, CA : Sage.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*, Paris : Le Seuil.
- De Certeau, M. (1980). *L'invention du quotidien*. Tome 1 : Arts de faire. Paris : Gallimard.
- D'hainaut, L. (1980), *Des fins aux objectifs de l'éducation*, Bruxelles : Labor.
- Djobo, E. (2012). Analyse de disparité de rendement scolaire entre quelques réseaux d'enseignement secondaire de Limete, mémoire de licence, inédit, UPN-FPSE, GAS.
- Djomeni, E. (2023). La gouvernance d'entreprise : évaluation et essai d'amélioration en contexte TPE, Mémoire de Master 2 : Université de Douala.
- Djoufouet, W. F. (2017). Mécanismes internes de gouvernance et performance financière des entreprises au Cameroun, Thèse de Doctorat, Université de Yaoundé II.
- Drucker, P. (1990). *Managing the Nonprofit Organization*, New York : HarperBusiness.
- Gaillard, J.-P. (2003). *La gestion des projets sociaux*, Paris : Editions Le Harmattan.
- Gazier, B. (2003). *Tous sublimes : Vers un nouveau plein-emploi*, Paris : Flammarion.
- Goyer, M. (2001). La gouvernance d'entreprise et la théorie de l'agence, *Revue française de Gestion*, 27(136), 67-78.
- Grawitz, M. et Pinto, R. (1996). *Méthode en sciences sociales*, Paris : Dalloz.
- Hermet, G. (1998). Gouvernance et science : mode de gestion de la société et de production du savoir empruntés au marché, *Revue internationale des sciences sociales*.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drive

Performance : *Harvard Business Review*.

Kothari, C. R. (2004). *Méthodologie de la recherche : méthodes et technique*, Paris : Dunod.

Lacroix, J. (2012). *La gouvernance : cadre conceptuel et enjeux contemporains*, Paris : PUF.

Lafferty, W. M. (2004). *Governance for Sustainable Development: The Challenge of Adapting Form to Function*, Edward Elgar.

Luboya T. (2014). *Analyse des facteurs de faillite des établissements scolaires privés en République Démocratique du Congo*, Mémoire de Maste: UPN

Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York : Free Press.

Ngongo, P.R. (1999). *La recherche scientifique en éducation*, Bruxelles : Academia.

OCDE (2015). *Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE*, Paris : Éditions OCDE.

Reynaud, J.-D. (1989). *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris : Armand Colin.

Savall, H. (2003). *La gouvernance et la performance des entreprises*, Paris : Editions EMS.

Schaffer, W. A. (2000). *Evaluation of Public Policy*, Boston : McGraw-Hill.

Sibony, O. (2005). *La gouvernance des entreprises*, Paris : Vuibert.

Tirole, J. (1994). *Théorie de l'organisation industrielle*, Paris : Economica.

UNESCO. (2008). *Conférence internationale de l'éducation*, 48^{ème} session, Genève.

Wakisao, J. M. (2022). *Gouvernance et performance des institutions publiques à Bukavu*.
Mémoire de Licence, Université Officielle de Bukavu.

Ward, J. A. (1995). *Strategic Management and Governance*, New York : McGraw-Hill.

Wittorski, R. (2007). *La professionnalisation en actes*, Paris : Le Harmattan.