

IMPACT DE L'AUDIT COMPTABLE ET FINANCIER SUR LA PRISE DE DÉCISION DES DIRIGEANTS DE L'ENTREPRISE : CAS DE LA GECAMINES SA EN RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO

Impact of Accounting and Financial Audit on Corporate Managerial Decision-Making: The Case of GECAMINES SA in the Democratic Republic of Congo.

Auteur 1 : BITUMBILA BITUMBILA Evariste,

Auteur 2 : LUHUMBU MBULEDINGA LOUISON,

BITUMBILA BITUMBILA Evariste,

DEA en économie publique et développement UPN Kinshasa RDC

MASTER en Comptabilité Contrôle et Audit INTEC du CNAM Paris France

EXPERT-COMPTABLE à l'ONEC RDC

EXPERT en Finance des entreprises

EXPERT en Fiscalité des entreprises

EXPERT en Contrôle de gestion

LUHUMBU MBULEDINGA LOUISON

CHERCHEUR en économie publique et développement UPN Kinshasa RDC

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : BITUMBILA BITUMBILA .E & LUHUMBU MBULEDINGA .L (2026) « IMPACT DE L'AUDIT COMPTABLE ET FINANCIER SUR LA PRISE DE DÉCISION DES DIRIGEANTS DE L'ENTREPRISE : CAS DE LA GECAMINES SA EN RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO », African Scientific Journal « Volume 03, Num 37 » pp: 001 – 039.



DOI : 10.5281/zenodo.22149918

Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

Dans un environnement économique caractérisé par la complexité des opérations, l'accroissement des risques, l'exigence de transparence et la nécessité d'une utilisation optimale des ressources, l'information comptable et financière constitue un instrument majeur de gouvernance et de décision. Cependant, l'utilité de cette information dépend largement de sa fiabilité. L'audit comptable et financier intervient précisément comme un mécanisme destiné à accroître la crédibilité des états financiers, à identifier les anomalies significatives, à apprécier certains risques et à porter à la connaissance des organes de gouvernance les insuffisances susceptibles d'affecter la qualité de l'information financière.

Le présent article analyse l'impact de l'audit comptable et financier sur les décisions prises par les dirigeants, en prenant comme étude de cas la Générale des Carrières et des Mines, GECAMINES SA, entreprise publique stratégique du secteur minier de la République démocratique du Congo. L'étude adopte une méthodologie qualitative et documentaire reposant principalement sur les états financiers et rapports de gestion publiés par GECAMINES SA, les rapports du Conseil Supérieur du Portefeuille, les publications de l'ITIE-RDC, le droit OHADA ainsi que les normes internationales d'audit.

Les résultats montrent que l'audit ne doit pas être appréhendé uniquement comme un mécanisme de certification des comptes. Il constitue également un dispositif d'aide à la décision dès lors que les constatations, réserves, analyses de risques et recommandations produites sont intégrées au processus managérial. Le cas de GECAMINES révèle l'importance de la qualité de l'information financière dans les décisions relatives à la rentabilité des unités de production, à la gestion de la trésorerie, aux partenariats miniers, aux investissements, à la maîtrise des charges et à la protection du patrimoine. Les opinions avec réserve exprimées sur plusieurs exercices montrent parallèlement que l'amélioration de la qualité de l'information financière reste un enjeu essentiel.

L'article conclut que l'efficacité de l'audit dans le processus décisionnel dépend moins de la seule existence des organes de contrôle que de la capacité de l'entreprise à transformer les observations d'audit en plans d'action, en indicateurs de performance et en décisions suivies dans le temps.

Mots-clés : audit comptable ; audit financier ; prise de décision ; gouvernance ; contrôle interne ; information financière ; GECAMINES ; entreprise publique ; République démocratique du Congo.

Abstract

In a business environment characterized by operational complexity, increasing risks, transparency requirements and the need for efficient resource allocation, accounting and financial information has become a major instrument of corporate governance and managerial decision-making. However, the usefulness of such information largely depends on its reliability. Accounting and financial auditing therefore plays a central role by enhancing the credibility of financial statements, identifying material misstatements and risks, and communicating relevant weaknesses to management and those charged with governance.

This article examines the impact of accounting and financial auditing on managerial decision-making, using Générale des Carrières et des Mines (GECAMINES SA), a strategic state-owned mining company in the Democratic Republic of Congo, as a case study. The research follows a qualitative documentary approach based primarily on GECAMINES financial statements and management reports, reports of the Conseil Supérieur du Portefeuille, EITI-DRC publications, OHADA corporate and accounting law, and International Standards on Auditing.

The findings suggest that auditing should not be considered merely as a financial statement certification mechanism. It can also constitute a managerial decision-support mechanism when audit findings, reservations, risk assessments and recommendations are incorporated into governance processes. The GECAMINES case illustrates the importance of reliable financial information in decisions relating to production profitability, liquidity management, mining partnerships, investment, cost control and asset protection. At the same time, qualified audit opinions reported for several financial years highlight the continuing importance of strengthening financial reporting quality and internal control.

The article concludes that the influence of auditing on managerial decisions depends not only on the existence of control bodies, but primarily on management's ability to transform audit observations into corrective actions, performance indicators and continuously monitored managerial decisions.

Keywords: accounting audit; financial audit; managerial decision-making; governance; internal control; financial information; GECAMINES; state-owned enterprise; Democratic Republic of Congo.

INTRODUCTION

Les transformations de l'environnement économique international ont profondément modifié les conditions dans lesquelles les entreprises prennent leurs décisions. La volatilité des marchés, la transformation numérique, la sophistication des opérations financières, l'augmentation des exigences réglementaires et la multiplication des parties prenantes imposent aux dirigeants de disposer d'informations fiables, pertinentes et disponibles au moment opportun. Dans ce contexte, la comptabilité n'est plus seulement une technique d'enregistrement des transactions. Elle constitue un système de production d'informations destinées aux actionnaires, aux dirigeants, aux créanciers, aux administrations publiques, aux investisseurs et à l'ensemble des partenaires de l'organisation. Toutefois, l'existence d'états financiers ne suffit pas à garantir la qualité de la décision. Les données comptables peuvent être affectées par des erreurs, des estimations inappropriées, des insuffisances de contrôle interne, des omissions, des traitements incorrects ou, dans les situations les plus graves, par des manipulations intentionnelles. L'audit comptable et financier apparaît dès lors comme un mécanisme essentiel de réduction du risque informationnel.

L'objectif traditionnel de l'audit financier consiste à permettre à un professionnel indépendant d'exprimer une opinion sur les états financiers en s'appuyant sur des éléments probants suffisants et appropriés. La norme ISA 315 révisée accorde notamment une importance fondamentale à l'identification et à l'évaluation des risques d'anomalies significatives afin que les réponses d'audit puissent être adaptées aux risques effectivement identifiés (IAASB, ISA 315 révisée, 2019).

Cette fonction de sécurisation de l'information possède des conséquences managériales importantes. Un dirigeant qui décide d'investir, de fermer une unité déficitaire, d'accroître une capacité de production, de conclure un partenariat, de restructurer une dette ou de réduire certaines charges s'appuie nécessairement sur des informations économiques et financières. Lorsque celles-ci sont fiables, sa décision est davantage susceptible d'être rationnelle. Lorsqu'elles sont erronées, incomplètes ou tardives, la décision peut entraîner une destruction de valeur.

Cette problématique revêt une importance particulière dans les entreprises publiques. Contrairement à une entreprise exclusivement privée, l'entreprise publique doit généralement concilier une logique de rentabilité économique, des objectifs stratégiques de l'État, des contraintes sociales et parfois certaines missions d'intérêt général. La gouvernance y est ainsi exposée à plusieurs relations d'agence simultanées : entre les dirigeants et l'État actionnaire, entre l'État et

les citoyens, entre l'entreprise et ses partenaires ainsi qu'entre les dirigeants et les organes de contrôle.

La GECAMINES SA constitue à cet égard un cas particulièrement pertinent. Société anonyme unipersonnelle dont le capital appartient à 100 % à l'État congolais, elle exerce principalement des activités minières et détient d'importantes participations dans plusieurs partenariats du secteur extractif. Son activité se déploie notamment dans les provinces du Haut-Katanga, du Lualaba et du Haut-Lomami (GECAMINES, rapports de gestion et états financiers).

Son importance dépasse par conséquent la simple dimension d'une entreprise commerciale. Les choix relatifs à ses actifs miniers, à ses partenariats, à sa production, à ses investissements et à ses ressources financières possèdent potentiellement des conséquences sur les finances publiques et sur la valorisation du patrimoine minier de la République démocratique du Congo.

Les états financiers et rapports de gestion publiés par GECAMINES montrent également des évolutions significatives. Son chiffre d'affaires est passé de 466,87 millions USD en 2021 à 342,77 millions USD en 2022 puis à 244,18 millions USD en 2023 avant de remonter à environ 323,60 millions USD en 2024. Son résultat net est passé d'une perte de 158,51 millions USD en 2021 à des bénéfices de 251,62 millions USD en 2022 et 134,12 millions USD en 2023, avant d'enregistrer une perte de 23,93 millions USD en 2024 (GECAMINES, états financiers 2022-2024).

Ces évolutions illustrent l'importance de la lecture analytique des comptes. L'augmentation du chiffre d'affaires ne signifie pas automatiquement amélioration du résultat ; inversement, un bénéfice important peut parfois provenir davantage de revenus financiers, de dividendes ou d'éléments non directement liés à la performance industrielle que de la rentabilité de l'exploitation proprement dite. Le cas GECAMINES permet précisément d'illustrer l'intérêt d'un audit qui dépasse la lecture superficielle des agrégats comptables.

Le Conseil Supérieur du Portefeuille a par ailleurs indiqué que les états financiers de GECAMINES ont fait l'objet d'une opinion avec réserve pour les exercices 2021, 2022 et 2023. Cette continuité des réserves constitue un élément particulièrement important pour une recherche portant sur la relation entre audit et décision managériale. Une opinion avec réserve ne signifie pas automatiquement que l'ensemble des états financiers est dépourvu de fiabilité ; elle indique cependant l'existence de questions suffisamment significatives pour modifier l'opinion de l'auditeur.

La question centrale de la présente recherche peut alors être formulée de la manière suivante : Dans quelle mesure l'audit comptable et financier contribue-t-il à améliorer la qualité des décisions prises par les dirigeants de GECAMINES SA ?

À cette question principale s'ajoutent plusieurs interrogations complémentaires : comment l'audit améliore-t-il la fiabilité de l'information mise à la disposition des dirigeants ? Dans quelle mesure les constats et réserves d'audit peuvent-ils orienter les décisions relatives aux investissements, à la trésorerie, aux coûts, aux partenariats et aux risques ? Quelles conditions doivent être réunies pour que le rapport d'audit devienne un véritable outil de management plutôt qu'une simple obligation réglementaire ?

L'objectif général de cette étude est d'analyser le rôle de l'audit comptable et financier dans l'amélioration du processus décisionnel au sein d'une grande entreprise publique congolaise. Plus précisément, elle cherche à mettre en évidence les mécanismes par lesquels l'audit réduit l'asymétrie informationnelle, améliore la qualité des données financières, permet la détection des zones de risque et renforce la discipline managériale.

La recherche repose sur l'hypothèse générale selon laquelle la qualité de l'audit comptable et financier influence positivement la qualité de la décision managériale lorsque ses conclusions sont effectivement intégrées aux mécanismes de gouvernance et de pilotage de l'entreprise.

1. FONDEMENTS CONCEPTUELS DE L'AUDIT COMPTABLE ET FINANCIER

1.1. Notion d'audit

Le terme audit renvoie de manière générale à une démarche méthodique, structurée et documentée permettant d'apprécier une situation, un processus, une information ou un système par référence à des critères préalablement définis. Appliqué aux états financiers, il vise notamment à déterminer si l'information produite par l'entité est conforme au référentiel applicable et exempte d'anomalies significatives.

La finalité de l'audit financier ne consiste donc pas à garantir l'exactitude absolue de chaque opération. La mission vise l'obtention d'une assurance raisonnable et non d'une assurance absolue. La distinction est fondamentale, car les procédures d'audit comprennent des jugements professionnels, des techniques de sondage, des estimations et une approche fondée sur le risque.

L'auditeur s'intéresse principalement aux anomalies susceptibles d'influencer les décisions économiques prises sur la base des états financiers. La notion de caractère significatif établit ainsi un lien direct entre l'audit et la décision : une anomalie est importante notamment lorsqu'elle peut modifier le jugement de l'utilisateur des comptes.

1.2. Audit comptable

L'audit comptable porte essentiellement sur la manière dont les opérations sont enregistrées, classées, évaluées et présentées dans le système d'information comptable. Il permet notamment de vérifier la conformité des traitements comptables au référentiel applicable, la justification des soldes, le rattachement correct des opérations aux exercices concernés et la cohérence des comptes. Dans une entreprise minière comme GECAMINES, les enjeux comptables peuvent notamment concerner l'évaluation des immobilisations, les stocks de minerais et de produits, les créances, les participations dans les sociétés partenaires, les provisions, les revenus issus des royalties, les pas-de-porte, les dividendes, les engagements et les opérations avec les partenaires.

Les états financiers 2023 de GECAMINES indiquent par exemple que les titres de participation font l'objet d'évaluations tenant compte de la situation des différentes sociétés, des réserves minières, des revenus futurs et, pour certaines participations, de méthodes fondées sur l'actualisation des flux de trésorerie. Ils indiquent également que des provisions sont constituées pour certaines participations dans des sociétés qui ne sont plus en activité.

Une erreur significative dans ces évaluations pourrait avoir des conséquences directes sur la perception de la valeur patrimoniale de GECAMINES et, par ricochet, sur les décisions de conservation, d'investissement, de restructuration ou de cession.

1.3. Audit financier

L'audit financier possède une portée plus globale. Il s'intéresse à la fiabilité de l'ensemble des états financiers et aux risques susceptibles d'entraîner des anomalies significatives. Il examine les mécanismes de contrôle interne pertinents pour la mission, les estimations comptables, les méthodes retenues, les transactions importantes et les informations communiquées dans les états financiers.

ISA 315 révisée met précisément l'accent sur une compréhension approfondie de l'entité et de son environnement afin d'identifier et d'évaluer les risques d'anomalies significatives. Cette démarche permet ensuite de concevoir des procédures d'audit adaptées.

L'audit financier peut ainsi révéler que certaines données considérées comme solides par le management nécessitent en réalité des corrections ou des précautions d'interprétation. Cette dimension explique sa contribution au processus décisionnel.

1.4. Audit et contrôle interne

Le contrôle interne et l'audit sont étroitement liés, mais ils ne doivent pas être confondus. Le contrôle interne correspond à l'ensemble des politiques, procédures et dispositifs conçus pour maîtriser les risques, protéger les actifs, assurer la fiabilité de l'information et favoriser la conformité des opérations.

L'audit évalue certains de ces dispositifs. Lorsque des déficiences importantes sont identifiées, elles doivent être portées à l'attention des responsables concernés. La norme ISA 265 encadre spécifiquement la communication des déficiences significatives du contrôle interne aux personnes chargées de la gouvernance et à la direction.

Cette communication peut avoir des conséquences managériales immédiates : modification d'une procédure d'achat, renforcement de la séparation des fonctions, sécurisation des accès informatiques, rapprochement périodique des comptes, amélioration du suivi des créances ou contrôle plus strict des dépenses.

L'audit devient alors un mécanisme de rétroaction. Le système de gestion produit de l'information ; l'audit l'évalue ; les anomalies sont communiquées ; la direction prend des mesures correctrices ; les procédures sont améliorées ; et les audits ultérieurs permettent d'apprécier les progrès réalisés.

2. CONCEPT DE PRISE DE DÉCISION MANAGÉRIALE

2.1. Définition de la décision

Décider consiste à choisir une action parmi plusieurs possibilités afin d'atteindre un objectif dans un environnement caractérisé par différents niveaux d'information et d'incertitude.

Simon (1947) a profondément influencé la théorie de la décision en montrant que le décideur ne possède généralement ni une information parfaite ni une capacité illimitée à analyser toutes les solutions possibles. Il parle de rationalité limitée.

Cette perspective est particulièrement pertinente en audit. Si le décideur agit dans un contexte d'information incomplète, toute amélioration de la fiabilité de l'information disponible réduit potentiellement certaines limites de sa rationalité.

L'audit ne choisit pas à la place du dirigeant. Il contribue plutôt à améliorer la base informationnelle sur laquelle celui-ci exerce son jugement.

2.2. Typologie des décisions dans l'entreprise

Dans le contexte d'une entreprise minière publique, les décisions peuvent être stratégiques, tactiques ou opérationnelles.

Les décisions stratégiques concernent par exemple les partenariats miniers, l'acquisition ou la cession d'actifs, l'ouverture ou la fermeture d'unités, les projets industriels, la diversification et la structure de financement.

Les décisions tactiques concernent l'allocation des ressources entre différentes activités, la politique d'approvisionnement, les budgets, la gestion des créances et les programmes de maintenance.

Les décisions opérationnelles concernent notamment l'organisation quotidienne de la production, les achats, les paiements, la gestion des stocks et l'affectation des ressources.

Dans les trois catégories, la qualité de l'information comptable et financière demeure déterminante.

3. THÉORIES EXPLICATIVES DU LIEN ENTRE AUDIT ET DÉCISION

3.1. Théorie de l'agence

La théorie de l'agence développée notamment par Jensen et Meckling (1976) explique les relations dans lesquelles un principal délègue à un agent la responsabilité d'agir en son nom.

Dans une société privée, les actionnaires constituent généralement les principaux et les dirigeants les agents. Dans une entreprise publique telle que GECAMINES, la relation est plus complexe. L'État est actionnaire, mais il agit théoriquement pour le compte de la collectivité nationale. Les dirigeants disposent parallèlement d'informations plus détaillées que l'État actionnaire et les citoyens.

Cette asymétrie informationnelle crée un besoin de contrôle indépendant.

L'audit réduit partiellement cette asymétrie en augmentant la crédibilité des données financières communiquées par les dirigeants. Il permet également à l'actionnaire de mieux évaluer l'utilisation des ressources qui lui appartiennent.

3.2. Théorie de l'asymétrie d'information

Akerlof (1970) a démontré que l'inégale répartition de l'information peut perturber le fonctionnement des marchés. Dans l'entreprise, le même mécanisme existe lorsque certains acteurs disposent d'informations que d'autres ne possèdent pas.

Le dirigeant connaît généralement davantage la réalité économique de l'entreprise que l'actionnaire. Les responsables opérationnels connaissent parfois davantage certains risques que la direction générale. Les partenaires peuvent également détenir certaines informations que l'entreprise partenaire maîtrise imparfaitement.

L'audit crée un mécanisme de vérification permettant de réduire cette asymétrie.

3.3. Théorie de l'utilité décisionnelle

L'utilité de l'information financière se mesure principalement à sa capacité à aider les utilisateurs à prendre des décisions pertinentes.

Une information peut être techniquement correcte mais peu utile lorsqu'elle arrive trop tard. Elle peut également être rapidement disponible mais dangereuse lorsqu'elle n'est pas fiable.

La qualité décisionnelle résulte ainsi d'un équilibre entre fiabilité, pertinence, comparabilité, intelligibilité et rapidité.

Le rôle de l'audit est particulièrement associé à la fiabilité et à la crédibilité, même si certaines de ses recommandations peuvent également améliorer la pertinence et la disponibilité de l'information.

3.4. Théorie du signal

Selon la théorie du signal, les acteurs utilisent certains mécanismes pour communiquer au marché des informations sur leur qualité ou leur situation.

Une certification financière crédible constitue potentiellement un signal positif. Une opinion modifiée représente, inversement, un signal que l'utilisateur doit analyser avec prudence.

Dans une entreprise publique, la portée du signal ne concerne pas seulement les investisseurs. Elle intéresse également l'État actionnaire, les partenaires industriels, les banques, les administrations, les organisations internationales et les citoyens.

4. CADRE JURIDIQUE ET NORMATIF DE L'AUDIT APPLICABLE À GECAMINES

4.1. Le cadre OHADA

La République démocratique du Congo étant membre de l'OHADA, les sociétés commerciales sont soumises aux Actes uniformes applicables.

L'Acte uniforme relatif au droit comptable et à l'information financière, adopté le 26 janvier 2017, a introduit le SYSCOHADA révisé. Il fixe notamment les règles relatives à la tenue de la comptabilité et à la présentation de l'information financière. Il est entré en vigueur le 1er janvier 2018 pour les comptes individuels des entités.

L'Acte uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique organise également le contrôle légal des sociétés anonymes. Son article 694 prévoit que le contrôle de chaque société anonyme est exercé par un ou plusieurs commissaires aux comptes.

Selon l'article 712, le commissaire aux comptes exerce une mission permanente de vérification des valeurs et documents comptables ainsi que de contrôle de la conformité de la comptabilité aux règles applicables, sans s'immiscer dans la gestion.

Cette dernière précision est essentielle pour le sujet étudié. Le commissaire aux comptes peut fournir aux dirigeants des informations importantes mais ne doit pas décider à leur place. L'audit influence donc la décision sans exercer directement le pouvoir de gestion.

4.2. Opinion du commissaire aux comptes

L'article 711 de l'AUSCGIE prévoit différentes conclusions possibles. Le commissaire aux comptes peut conclure que les états financiers sont réguliers, sincères et donnent une image fidèle, ou exprimer une opinion avec réserve, une opinion défavorable ou l'impossibilité d'exprimer une opinion, selon les circonstances.

Une opinion avec réserve constitue une information particulièrement importante pour le conseil d'administration et l'actionnaire. Elle impose une analyse approfondie de ses causes et idéalement un plan de correction.

4.3. Normes internationales d'audit

Les normes ISA constituent une référence majeure dans la conduite des audits financiers à l'échelle internationale.

ISA 315 révisée organise l'identification et l'évaluation des risques d'anomalies significatives. ISA 265 traite de la communication des déficiences de contrôle interne.

Ces normes montrent que la mission d'audit comporte une dimension de compréhension des risques et de communication avec la gouvernance qui dépasse la vérification mécanique des chiffres.

5. PRÉSENTATION DE GECAMINES SA

5.1. Caractéristiques et importance stratégique

La Générale des Carrières et des Mines est une société anonyme unipersonnelle avec conseil d'administration. Son capital est détenu à 100 % par l'État congolais. Son activité principale concerne l'exploitation minière et son patrimoine est principalement localisé dans le sud-est de la République démocratique du Congo.

GECAMINES intervient historiquement dans l'exploitation et le traitement du cuivre, du cobalt et d'autres minerais. Son modèle économique a toutefois évolué. Une partie importante de ses revenus est désormais liée aux partenariats miniers, aux participations, aux royalties, aux pas-de-porte et à d'autres rémunérations contractuelles.

Cette caractéristique accroît l'importance de l'audit. Le contrôle d'une entreprise reposant exclusivement sur des ventes classiques est déjà complexe ; celui d'une entreprise cumulant exploitation propre, participations, joint-ventures, royalties, dividendes, contrats de traitement à façon, activités industrielles, patrimoines foncier et minier et relations financières avec l'État est encore plus sensible.

Le rapport de gestion 2024 indique l'existence d'un conseil d'administration et d'un collège de commissaires aux comptes. La présence de ces organes matérialise la séparation entre fonction de gestion et fonction de contrôle.

GECAMINES détient par ailleurs des intérêts dans de nombreux partenariats miniers. Le rapport de gestion 2024 évoque notamment Tenke Fungurume Mining, Kipushi Corporation, SICOMINES, SOMIDEZ et plusieurs autres sociétés.

Le pilotage d'un tel portefeuille nécessite une information financière permettant de répondre à plusieurs questions fondamentales : quelle participation est rentable ? Quels dividendes doivent être attendus ? Les royalties contractuelles sont-elles correctement calculées ? Les créances sont-elles recouvrables ? Les investissements réalisés par les partenaires correspondent-ils aux

engagements ? Quelle est la valeur économique des participations ? Ces questions démontrent que l'audit financier possède une dimension stratégique.

6. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

6.1. Nature de la recherche

La présente étude adopte une approche qualitative de type étude de cas documentaire.

Le choix de cette méthode découle principalement de la nature de la problématique et de la disponibilité des informations. Les données internes détaillées concernant les rapports d'audit, les procès-verbaux complets de décisions de la direction et le suivi individuel des recommandations n'étant pas accessibles publiquement, il serait scientifiquement incorrect de construire artificiellement une enquête ou des résultats statistiques qui n'ont pas été observés.

L'analyse repose donc uniquement sur des informations vérifiables.

6.2. Sources documentaires

Le corpus documentaire comprend essentiellement les états financiers de GECAMINES pour les exercices 2022, 2023 et 2024, les rapports de gestion correspondants, les publications du Conseil Supérieur du Portefeuille, les rapports et études de l'ITIE-RDC, les textes OHADA et les normes internationales d'audit.

Le site officiel de GECAMINES met actuellement à disposition plusieurs états financiers et rapports de gestion, notamment ceux des exercices 2021 à 2024.

Cette disponibilité constitue un progrès important en matière de transparence, même si une étude de faisabilité publiée par l'ITIE-RDC avait encore observé en 2024 que la divulgation systématique des informations des entreprises publiques du secteur extractif restait incomplète.

6.3. Période d'analyse

L'analyse financière se concentre principalement sur la période 2021-2024. Cette période permet d'identifier les évolutions récentes du chiffre d'affaires, du résultat, du bilan et de plusieurs indicateurs, tout en rapprochant ces informations des opinions d'audit publiquement documentées.

6.4. Technique d'analyse

L'analyse repose sur un rapprochement entre trois dimensions.

La première dimension concerne la qualité de l'information financière telle qu'elle ressort des opinions des commissaires aux comptes et de la réglementation.

La deuxième porte sur l'évolution de la situation économique et financière de GECAMINES. La troisième concerne les décisions managériales rendues publiques par les rapports de gestion. Cette triangulation permet d'identifier les canaux par lesquels l'audit peut contribuer à la décision sans prétendre établir une causalité qui ne serait pas explicitement démontrée par les documents publics.

7. ÉVOLUTION DE LA SITUATION FINANCIÈRE DE GECAMINES

L'évolution récente de certains indicateurs peut être résumée comme suit : Indicateurs des états financiers

Exercice	Chiffre d'affaires	Résultat net	Total bilan
2021	466,87 M USD	-158,51 M USD	3,81 Md USD
2022	342,77 M USD	+251,62 M USD	4,11 Md USD
2023	244,18 M USD	+134,12 M USD	4,49 Md USD
2024	323,60 M USD	-23,93 M USD	4,75 Md USD

Les données 2021 et 2022 sont issues des états financiers 2022 tandis que celles de 2023 proviennent des états financiers 2023. Les indicateurs 2024 sont publiés dans le rapport de gestion de l'exercice.

Plusieurs enseignements apparaissent. Premièrement, le chiffre d'affaires connaît une baisse importante entre 2021 et 2023, avant une reprise en 2024.

Deuxièmement, le résultat net présente une forte volatilité.

Troisièmement, le bilan continue de croître, passant d'environ 3,81 milliards USD en 2021 à 4,75 milliards USD en 2024.

La simple lecture du résultat net pourrait pourtant être trompeuse.

En 2022, GECAMINES indique elle-même que son résultat bénéficiaire de 251,62 millions USD a été soutenu par les dividendes reçus de plusieurs partenariats, tandis que l'excédent brut d'exploitation était négatif de 107,49 millions USD et le résultat d'exploitation négatif de 136,55 millions USD.

En 2023, le même phénomène apparaît. Le résultat net était positif à 134,12 millions USD, mais l'excédent brut d'exploitation demeurait négatif à 123,04 millions USD et le résultat d'exploitation négatif à 144,99 millions USD. Le résultat financier, positif de 293,64 millions USD, jouait donc

un rôle déterminant. GECAMINES explique notamment que le bénéfice a été soutenu par les dividendes de plusieurs partenariats et une indemnité transactionnelle reçue de TFM.

Ces données illustrent parfaitement l'utilité décisionnelle d'une analyse financière rigoureuse.

Un dirigeant qui se limiterait à constater que l'entreprise est bénéficiaire en 2022 et 2023 pourrait conclure trop rapidement que la performance industrielle est satisfaisante.

L'analyse détaillée révèle au contraire une fragilité de la performance d'exploitation.

L'audit et l'analyse des états financiers permettent alors de différencier la rentabilité opérationnelle de la rentabilité provenant des participations et revenus financiers.

Cette distinction possède une importance stratégique majeure.

8. ÉVOLUTION DE L'OPINION D'AUDIT DE GECAMINES

Les données publiées par le Conseil Supérieur du Portefeuille indiquent que GECAMINES SA a reçu une opinion avec réserve pour les exercices 2021, 2022 et 2023.

Cette répétition mérite une attention particulière.

Une opinion avec réserve signifie généralement que l'auditeur a identifié un ou plusieurs éléments significatifs qui justifient une modification de son opinion, sans que leur incidence soit nécessairement généralisée à l'ensemble des états financiers.

Du point de vue du dirigeant, ce signal devrait déclencher plusieurs analyses.

Il faut d'abord identifier précisément la nature de chaque réserve. Il convient ensuite d'évaluer son impact financier et opérationnel, d'identifier le service responsable, de déterminer les actions correctrices nécessaires et d'établir un calendrier de résolution.

Le véritable impact de l'audit ne se mesure donc pas uniquement au type d'opinion émise. Il doit également être apprécié au regard du taux de résolution des réserves.

Une entreprise recevant continuellement la même réserve sans correction démontre que l'audit n'est pas suffisamment intégré au système de décision.

À l'inverse, une organisation qui transforme chaque réserve en plan d'action et élimine progressivement les causes des opinions modifiées utilise l'audit comme un instrument d'amélioration continue.

9. IMPACT DE L'AUDIT SUR LA QUALITÉ DE L'INFORMATION DESTINÉE AUX DIRIGEANTS

9.1. Fiabilisation des données financières

La première contribution de l'audit réside dans l'accroissement de la crédibilité de l'information. Les dirigeants prennent régulièrement des décisions sur la base du bilan, du compte de résultat, des flux de trésorerie, des budgets et d'informations extracomptables.

Lorsque l'audit vérifie la justification des créances, l'existence des actifs, la correcte valorisation des stocks ou la reconnaissance des revenus, il contribue indirectement à sécuriser les décisions qui seront prises à partir de ces éléments.

Dans le cas de GECAMINES, l'importance des participations financières rend cette fonction particulièrement sensible. Les états financiers 2023 font apparaître plus de 2,1 milliards USD d'immobilisations financières.

Une erreur d'évaluation même relativement faible en pourcentage pourrait représenter des montants considérables en valeur absolue.

9.2. Identification des risques

L'approche moderne d'audit repose sur l'identification des risques.

L'objectif n'est plus seulement de vérifier les transactions historiques, mais de comprendre les zones dans lesquelles une anomalie importante est susceptible de se produire.

Pour les dirigeants, la cartographie des risques produite ou alimentée par les travaux d'audit constitue une ressource managériale.

Dans une entreprise comme GECAMINES, plusieurs risques peuvent être considérés comme particulièrement importants : risque de liquidité, risque de crédit, risque de valorisation des participations, risque lié aux engagements contractuels, risque de fraude, risque informatique, risque fiscal, risque de change, risque de sous-performance opérationnelle et risque lié aux infrastructures industrielles vieillissantes.

9.3. Amélioration du contrôle interne

La communication des déficiences de contrôle constitue un autre canal essentiel.

Une anomalie comptable répétitive est souvent le symptôme d'une faiblesse de procédure.

Une erreur récurrente dans les rapprochements bancaires peut révéler une insuffisance du contrôle de trésorerie. Une différence fréquente de stocks peut signaler des problèmes d'inventaire. Une accumulation de créances anciennes peut révéler un dispositif de recouvrement insuffisant.

L'audit transforme ainsi des symptômes comptables en informations managériales.

10. AUDIT ET DÉCISIONS RELATIVES À LA RENTABILITÉ DES UNITÉS DE PRODUCTION

Le rapport de gestion 2024 de GECAMINES fournit un exemple particulièrement intéressant du rôle de l'analyse économique dans les décisions industrielles.

Les Usines de Shituru ont été mises à l'arrêt à compter du 1^{er} juillet 2024 en raison notamment de la faible rentabilité de leurs activités, de la vétusté des installations, des pannes récurrentes et des difficultés d'alimentation. Le rapport rappelle également que certaines décisions antérieures relatives aux unités industrielles avaient été prises à la lumière des conclusions d'un audit technico-économique réalisé par un cabinet d'experts externe.

Il convient d'être précis : le document parle d'un audit technico-économique, et non spécifiquement du commissariat aux comptes. Toutefois, l'exemple démontre clairement le mécanisme étudié dans cet article : lorsqu'un audit produit une évaluation fiable des coûts, de la capacité de production et de la rentabilité, ses conclusions peuvent modifier directement une décision opérationnelle.

La logique est transposable à l'audit comptable et financier.

Pour déterminer si une unité doit être maintenue en activité, restructurée ou arrêtée, les dirigeants doivent connaître son coût réel de fonctionnement, les amortissements nécessaires, les besoins de maintenance, les charges énergétiques, les coûts de personnel, les rendements industriels et les revenus attendus.

Une comptabilité analytique insuffisante pourrait conduire à maintenir artificiellement une activité destructrice de valeur.

Inversement, une information comptable fiable permet d'identifier la contribution économique réelle de chaque unité.

Le cas des Usines de Shituru montre ainsi que la qualité de la mesure financière joue un rôle crucial dans la rationalisation du portefeuille industriel.

11. AUDIT ET DÉCISIONS DE PRODUCTION

La production minière de GECAMINES demeure confrontée à plusieurs contraintes.

En 2024, la production « mine » de cuivre s'est établie à 8 065 tonnes contre 6 103 tonnes en 2023, soit une hausse de 32 %. Elle représentait néanmoins seulement 64 % de la prévision annuelle de 12 544 tonnes. Pour les métaux nouveaux, la production de cuivre a atteint 11 186 tonnes, soit 89 % de l'objectif annuel.

Le rapport identifie plusieurs causes d'écart : disponibilité insuffisante des équipements, irrégularités dans le paiement des entreprises sous-traitantes, ruptures de stocks, manque d'engins miniers propres, insuffisance de certaines réserves disponibles et dégradation des installations.

Ces données démontrent que la décision de production possède une dimension financière importante.

L'irrégularité des paiements aux sous-traitants, par exemple, n'est pas exclusivement un problème technique. Elle peut être liée à la gestion de trésorerie, au cycle de paiement ou aux priorités budgétaires.

L'audit des processus achats-fournisseurs et trésorerie peut ainsi contribuer à identifier les causes financières d'un problème de production.

De même, la vétusté des équipements renvoie aux décisions d'investissement passées et futures.

L'analyse financière doit permettre de comparer le coût de maintenance d'une installation ancienne avec le coût et les gains attendus d'un investissement de remplacement.

L'audit apporte ici une garantie sur la fiabilité des données utilisées pour ces arbitrages.

12. IMPACT SUR LES DÉCISIONS DE TRÉSORERIE

La trésorerie constitue l'une des zones où la qualité de l'information peut le plus rapidement affecter la survie d'une entreprise.

Les états financiers 2023 de GECAMINES indiquent une trésorerie active d'environ 11,66 millions USD, contre 23,72 millions USD en 2022. Dans le même temps, la trésorerie passive atteignait environ 200,29 millions USD en 2023, contre 129,53 millions USD en 2022.

Le ratio de liquidité immédiate publié par GECAMINES s'établissait à 0,01 en 2023, contre 0,02 en 2022.

Ces indicateurs soulignent l'importance d'un pilotage très rigoureux de la trésorerie.

L'audit contribue à ce pilotage de plusieurs manières.

Il permet de confirmer les soldes bancaires, de vérifier les rapprochements, de contrôler les décaissements, d'identifier certains engagements non enregistrés et d'examiner la classification des dettes.

L'objectif n'est pas que l'auditeur décide quels fournisseurs doivent être payés. Cette décision relève du management.

Toutefois, il appartient à l'audit d'accroître la fiabilité des données qui permettent au management d'arbitrer entre les paiements, les investissements et les besoins de financement.

13. AUDIT ET GESTION DES CRÉANCES

Les créances constituent un autre domaine particulièrement stratégique.

Les états financiers 2023 font apparaître un montant total de créances sensiblement supérieur à celui de l'exercice précédent. Le total présenté dans l'évolution des postes du bilan atteint environ 1,37 milliard USD en 2023 contre 972,10 millions USD en 2022.

L'importance de ces montants rend leur audit essentiel.

Une créance comptabilisée n'est pas équivalente à une trésorerie disponible. Elle ne possède une véritable valeur économique que si elle est recouvrable dans des conditions raisonnables.

L'auditeur doit donc s'intéresser à l'existence des créances, à leur ancienneté, à leur documentation, à leur recouvrabilité et aux dépréciations nécessaires.

Pour le dirigeant, cette analyse détermine la politique de recouvrement et les prévisions de trésorerie.

L'ITIE-RDC a, de son côté, accordé une attention particulière aux avances fiscales consenties à l'État par GECAMINES et à leur traçabilité. L'organisation indiquait en 2023 que ces avances constituaient une préoccupation en matière de transparence et de suivi.

Cette problématique illustre l'importance du rapprochement entre données comptables, droits de créance et encaissements réels.

14. AUDIT ET DÉCISIONS RELATIVES AUX PARTENARIATS MINIER

La structure économique de GECAMINES accorde une place considérable aux participations et partenariats.

Les revenus issus des royalties, dividendes, pas-de-porte et autres mécanismes contractuels peuvent représenter une part significative de ses revenus.

En 2022, GECAMINES indiquait que 56,2 % de son chiffre d'affaires provenait des royalties, pas-de-porte et autres revenus de partenariats, contre 39,4 % provenant des ventes de produits miniers. En 2023, les revenus des ventes de produits miniers représentaient 23,9 % du chiffre d'affaires tandis que les royalties, pas-de-porte et autres revenus de partenariats représentaient 57,8 %.

Cette structure confirme que l'audit des partenariats ne constitue pas une fonction accessoire.

Il est nécessaire de vérifier la correcte application des clauses relatives aux royalties, aux dividendes, aux frais de commercialisation, aux pas-de-porte et aux autres droits économiques.

Un faible écart de calcul sur un contrat produisant plusieurs centaines de millions de dollars peut représenter une perte significative.

Le rapport de gestion 2024 fournit plusieurs exemples de questions stratégiques relatives aux partenariats.

Concernant Tenke Fungurume Mining, le document mentionne notamment l'exécution d'un protocole portant sur des paiements annuels et la signature, le 8 avril 2024, d'un accord concernant des frais de commercialisation calculés à 4,3 % du chiffre d'affaires annuel de TFM pour le cuivre et le cobalt.

Concernant SICOMINES, le rapport évoque notamment les modalités de commercialisation d'une quotité de production et le calcul de royalties correspondant à 1,2 % du chiffre d'affaires.

Ces dispositions contractuelles montrent immédiatement l'importance du contrôle financier.

Pour évaluer ce que GECAMINES doit recevoir, il faut connaître la base de chiffre d'affaires, vérifier le taux contractuel, examiner les éventuelles déductions autorisées et rapprocher le montant attendu du montant effectivement facturé et encaissé.

L'audit permet donc non seulement de fiabiliser les comptes historiques, mais également de sécuriser les droits économiques attachés aux partenariats.

15. AUDIT ET DÉCISIONS DE GOUVERNANCE DANS LES PARTICIPATIONS

Le rapport de gestion 2024 indique également que GECAMINES a voté contre les états financiers 2022 et 2023 présentés par l'une de ses participations, COMIKA, dans un contexte marqué notamment par une forte baisse du chiffre d'affaires et un résultat déficitaire.

Cet exemple est particulièrement intéressant pour la problématique de la recherche.

Lorsqu'une entreprise est actionnaire d'une autre société, l'information financière sert directement à l'exercice de ses droits de gouvernance.

Les décisions possibles peuvent inclure l'approbation ou le rejet des comptes, la demande d'informations complémentaires, la modification d'un budget, la remise en cause d'une stratégie ou la nomination de nouveaux représentants.

L'audit des participations contribue à rendre ces décisions plus rationnelles.

Pour GECAMINES, l'enjeu est particulièrement important parce que la valeur économique de ses participations représente une composante majeure de son patrimoine.

16. AUDIT ET DÉCISIONS D'INVESTISSEMENT

La décision d'investissement engage généralement l'entreprise pour plusieurs années.

Elle doit reposer sur des hypothèses de coûts, de production, de prix, de durée de vie, de fiscalité, de taux d'actualisation et de flux futurs.

L'audit intervient à deux niveaux.

Le premier est historique : il fiabilise les données relatives aux projets passés et permet d'identifier les écarts entre prévisions et réalisations.

Le second est prospectif de manière indirecte : des données historiques fiables permettent d'établir de meilleures hypothèses pour les projets futurs.

Le rapport 2023 de GECAMINES mentionnait notamment des projets liés à la reconstitution du patrimoine minier et envisageait le développement d'une nouvelle capacité hydrométallurgique ainsi que des investissements destinés à moderniser certaines installations.

Dans ce type de situation, les audits des immobilisations existantes, des coûts de maintenance et des performances passées constituent des éléments fondamentaux du processus d'investissement.

17. AUDIT ET PROTECTION DU PATRIMOINE

Dans une entreprise minière, le patrimoine ne se limite pas aux liquidités ou aux immeubles.

Il comprend les équipements industriels, les concessions, les titres miniers, les réserves, les participations, les créances contractuelles et de nombreux actifs physiques et incorporels.

La protection de ce patrimoine constitue donc un enjeu majeur.

Le rapport de gestion 2024 indique notamment que des mesures ont été envisagées pour sécuriser certains actifs miniers de GECAMINES.

L'audit contribue à la protection patrimoniale en vérifiant l'existence des actifs, leur propriété, leur valorisation et leur correcte comptabilisation.

Un actif non inventorié peut être perdu ou utilisé sans contrôle. Un titre de participation incorrectement suivi peut entraîner la perte de droits. Une créance contractuelle non enregistrée peut ne jamais être réclamée.

La comptabilité fiable constitue ainsi un premier mécanisme de protection du patrimoine.

18. AUDIT ET MAÎTRISE DES COÛTS

Les entreprises minières sont fortement sensibles aux coûts d'énergie, de maintenance, de transport, de sous-traitance, de main-d'œuvre et de consommables.

Le rapport de gestion 2024 indique que la consommation d'énergie électrique de GECAMINES s'est élevée à environ 78,24 millions de kWh pour un coût de 9,72 millions USD, contre 112,70 millions de kWh et 14,37 millions USD en 2023.

Le document signale également des erreurs de facturation ayant entraîné certaines surfacturations, qui devaient faire l'objet de corrections lors de travaux de réconciliation.

Cet exemple illustre directement l'intérêt des contrôles comptables.

Le rapprochement entre consommations physiques, tarifs contractuels et factures reçues peut détecter des montants facturés à tort.

Lorsqu'un contrôle évite une surfacturation, sa contribution n'est plus seulement informationnelle : elle devient financièrement mesurable.

La direction peut ensuite utiliser ces données pour négocier avec le fournisseur, ajuster les budgets ou revoir les procédures de validation des factures.

19. AUDIT ET GESTION DES RISQUES DE FRAUDE

L'une des fonctions importantes de l'audit consiste à apprécier les risques d'anomalies significatives, y compris lorsque celles-ci résultent de fraude.

Il serait incorrect de considérer qu'un audit garantit l'absence totale de fraude. L'assurance raisonnable ne correspond pas à une garantie absolue.

Toutefois, la présence de procédures efficaces accroît la probabilité de détection de certaines anomalies et peut également exercer un effet dissuasif.

Dans une entreprise de grande taille gérant des achats importants, des actifs miniers, des contrats internationaux et de nombreux partenaires, les zones de risque peuvent être nombreuses.

La séparation des responsabilités, l'autorisation des transactions, la traçabilité, la revue des contrats, les confirmations externes, les inventaires et les rapprochements constituent des mécanismes essentiels.

Pour les dirigeants, l'identification d'un risque de fraude doit entraîner des décisions de renforcement des procédures.

20. AUDIT ET TRANSPARENCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES

La transparence représente un enjeu fondamental pour les entreprises appartenant à l'État.

Le véritable bénéficiaire ultime du patrimoine public est la collectivité nationale.

La publication des états financiers, des rapports de gestion et des informations relatives aux paiements du secteur extractif renforce donc la redevabilité.

L'ITIE-RDC a pour mission de promouvoir la transparence et la bonne gouvernance des revenus issus des industries extractives. Son rapport relatif à l'exercice 2023 présente notamment la conciliation des paiements des entreprises et des recettes déclarées par l'État.

GECAMINES a également amélioré la publication de ses documents financiers. Son site met désormais à disposition les états financiers et rapports de gestion de plusieurs exercices.

Cette publication augmente la discipline informationnelle.

Lorsque l'information est susceptible d'être examinée par l'État actionnaire, les auditeurs, les partenaires, les chercheurs et la société civile, les incitations à améliorer sa qualité sont renforcées.

21. ANALYSE DE L'IMPACT DE L'AUDIT SUR LA DÉCISION MANAGÉRIALE

Sur la base des développements précédents, l'impact de l'audit peut être résumé sous la forme de la chaîne suivante : Audit → amélioration de la fiabilité de l'information → réduction de l'incertitude → meilleure identification des risques → amélioration de l'arbitrage managérial → décision potentiellement plus efficace.

Cette relation n'est toutefois pas automatique.

Un rapport d'audit peut être techniquement excellent et n'avoir presque aucune influence si la direction ne met pas en œuvre les recommandations.

Inversement, un système dans lequel les recommandations sont suivies périodiquement transforme l'audit en véritable instrument de pilotage.

Le facteur déterminant est donc la capacité d'absorption managériale de l'audit.

Cette notion peut être définie comme la capacité des organes dirigeants à comprendre les constats d'audit, à déterminer leurs causes profondes, à les traduire en mesures concrètes et à suivre l'efficacité de ces mesures.

22. DISCUSSION DES RÉSULTATS À LA LUMIÈRE DE LA THÉORIE DE L'AGENCE

Les résultats sont compatibles avec les prédictions de la théorie de l'agence.

GECAMINES étant détenue par l'État, la direction dispose nécessairement d'une information opérationnelle plus détaillée que l'actionnaire.

L'audit introduit un acteur indépendant chargé de vérifier une partie de l'information produite.

Il réduit ainsi le risque que l'État actionnaire décide sur la seule base d'informations élaborées par ceux-là mêmes dont il évalue la gestion.

Les opinions avec réserve observées sur plusieurs exercices renforcent l'importance de cette fonction.

Une opinion non modifiée pourrait donner une assurance plus élevée sur la conformité générale de l'information financière. Une opinion avec réserve invite au contraire les organes de gouvernance à examiner certaines questions avec davantage d'attention.

L'audit constitue ainsi un mécanisme de contrôle des coûts d'agence.

23. DISCUSSION À LA LUMIÈRE DE L'ASYMÉTRIE INFORMATIONNELLE

L'importance des partenariats miniers crée plusieurs niveaux d'asymétrie informationnelle.

GECAMINES ne contrôle pas nécessairement directement toutes les opérations réalisées par ses partenaires.

Elle dépend donc en partie des informations qu'ils produisent pour déterminer certains dividendes, royalties, volumes et bases contractuelles.

Cette situation renforce le besoin de droits d'audit, de mécanismes de rapprochement et de systèmes de reporting robustes.

L'audit peut réduire l'asymétrie entre GECAMINES et ses partenaires en vérifiant la cohérence des informations financières communiquées avec les obligations contractuelles.

Plus l'entreprise dépend de revenus issus de partenariats, plus cette fonction devient stratégique.

24. DISCUSSION À LA LUMIÈRE DE LA RATIONALITÉ LIMITÉE

La complexité de GECAMINES rend impossible une connaissance parfaite de l'ensemble de l'organisation par les dirigeants.

Une grande société minière comprend des unités de production, des ateliers, des services financiers, des filiales, des participations, des installations énergétiques, des activités sociales et un patrimoine géographique étendu.

Dans ce contexte, le dirigeant doit nécessairement déléguer et dépendre de systèmes d'information.

L'audit agit comme un mécanisme permettant de compenser partiellement cette limitation.

Il sélectionne les zones de risque, analyse les données, documente certaines anomalies et synthétise les conclusions pour les organes de gouvernance.

L'audit constitue donc un dispositif de réduction de la complexité informationnelle.

25. PRINCIPAUX CONSTATS DE L'ÉTUDE DE CAS

Le premier constat est que GECAMINES dispose d'informations financières publiées suffisamment riches pour démontrer l'importance de l'analyse financière dans le processus de décision.

Le deuxième constat réside dans la forte volatilité des performances entre 2021 et 2024.

Le troisième est que les bénéfices de 2022 et 2023 ne reflétaient pas nécessairement une amélioration équivalente de l'activité industrielle propre, puisque les résultats financiers et les revenus issus des partenariats ont joué un rôle majeur.

Le quatrième constat est l'existence d'opinions avec réserve sur les états financiers de plusieurs exercices successifs, en particulier 2021, 2022 et 2023.

Le cinquième est que l'information issue d'audits et d'analyses économiques peut effectivement contribuer à des décisions de rationalisation industrielle, comme l'illustre la référence explicite faite dans le rapport 2024 à un audit technico-économique relatif aux unités de production.

Le sixième constat concerne l'importance stratégique des participations et revenus contractuels.

Le septième est que la croissance du bilan et des créances impose une gestion de plus en plus sophistiquée des risques financiers.

Enfin, l'ensemble de ces éléments confirme que l'audit ne devrait pas être considéré comme une formalité intervenant après la clôture des comptes. Il devrait s'inscrire dans le système permanent de gouvernance.

26. LIMITES DE L'IMPACT DE L'AUDIT

L'audit possède toutefois plusieurs limites.

La première tient au fait qu'il intervient principalement sur l'information financière historique. Une bonne certification du passé ne garantit pas qu'une décision future sera correcte.

La deuxième réside dans l'assurance raisonnable. L'auditeur ne contrôle pas exhaustivement toutes les opérations.

La troisième concerne l'indépendance. La valeur de l'audit dépend fondamentalement de l'objectivité de ceux qui l'exécutent.

La quatrième concerne la qualité du contrôle interne. Lorsque les systèmes de base sont très faibles, l'audit peut identifier les problèmes mais ne peut se substituer durablement aux responsabilités de la direction.

La cinquième concerne le suivi des recommandations.

La sixième est particulièrement importante dans notre étude : les documents publics ne permettent pas d'affirmer que chacune des décisions prises par les dirigeants de GECAMINES résulte directement d'une recommandation du commissaire aux comptes.

Il faut donc distinguer la contribution démontrable de l'information auditée au système décisionnel de la preuve d'une causalité directe entre une recommandation spécifique et une décision précise. Cette distinction renforce la rigueur scientifique de l'analyse.

27. PROPOSITIONS POUR RENFORCER L'UTILITÉ MANAGÉRIALE DE L'AUDIT À GECAMINES

27.1. Mise en place d'un comité d'audit disposant d'une forte expertise financière

Le conseil d'administration devrait disposer d'un mécanisme spécialisé permettant d'examiner en profondeur les états financiers, les risques, le contrôle interne et les recommandations des auditeurs. Le comité d'audit ne devrait pas se limiter à prendre connaissance du rapport des commissaires aux comptes.

Il devrait analyser chaque réserve, suivre son évolution et interroger périodiquement les responsables des services concernés.

27.2. Tableau permanent de suivi des recommandations

Chaque observation significative devrait être intégrée dans une base centralisée contenant au minimum la cause identifiée, le risque correspondant, le responsable de la correction, le délai prévu et le statut de mise en œuvre.

Le conseil d'administration pourrait recevoir trimestriellement une synthèse.

Un indicateur essentiel pourrait être le taux de clôture des recommandations d'audit.

27.3. Analyse spécifique des réserves récurrentes

Une réserve qui se répète sur plusieurs exercices nécessite une attention particulière.

La direction devrait analyser les causes profondes de toute réserve persistante.

L'objectif stratégique devrait être de réduire progressivement le nombre et l'importance des réserves afin d'améliorer la qualité de l'information financière.

27.4. Renforcement de l'audit interne fondé sur les risques

L'audit interne devrait concentrer une part importante de ses missions sur les domaines possédant le niveau de risque le plus élevé.

Dans le contexte de GECAMINES, une approche fondée sur les risques devrait notamment accorder une attention soutenue aux participations, aux créances, à la trésorerie, aux achats, aux contrats, aux stocks, aux immobilisations industrielles et aux systèmes d'information.

27.5. Renforcement du contrôle des partenariats

Chaque partenariat significatif devrait faire l'objet d'une matrice contractuelle recensant tous les droits économiques de GECAMINES.

Pour chaque contrat, le système devrait permettre de rapprocher automatiquement les droits théoriques avec les montants facturés puis avec les encaissements.

Une telle procédure réduirait le risque de perte de revenus.

27.6. Mise en place d'un audit périodique des royalties

Compte tenu de leur importance économique, les royalties devraient faire l'objet de missions régulières.

L'audit devrait vérifier non seulement le taux, mais surtout la base sur laquelle ce taux est appliqué.

Une différence entre le chiffre d'affaires réel du partenaire et celui retenu comme base contractuelle peut générer des écarts considérables.

27.7. Renforcement du contrôle des créances

GECAMINES devrait disposer d'une balance âgée consolidée de l'ensemble de ses créances.

Les montants anciens devraient faire l'objet d'un examen spécifique par créancier.

La direction devrait distinguer les créances normalement recouvrables, les créances litigieuses, les créances à compenser et celles présentant un risque de non-recouvrement.

Cette classification permettrait de produire des prévisions de trésorerie plus réalistes.

27.8. Développement de la comptabilité analytique

Pour prendre des décisions rationnelles sur les unités de production, la direction doit connaître précisément le coût de chaque centre d'activité.

Une comptabilité analytique performante devrait permettre de calculer le coût de production d'une tonne, le coût énergétique unitaire, le coût de maintenance, la marge par unité et la contribution de chaque activité au résultat.

La décision d'arrêter, réhabiliter ou moderniser une installation serait alors objectivée par des indicateurs vérifiables.

27.9. Intégration de l'audit dans les décisions d'investissement

Tout investissement significatif devrait comporter un processus d'audit ex ante et ex post.

Ex ante, la direction devrait vérifier les hypothèses économiques.

Ex post, elle devrait comparer les performances effectivement réalisées aux prévisions initiales.

Cette pratique permettrait de développer une mémoire organisationnelle des décisions d'investissement.

27.10. Numérisation du contrôle financier

Les technologies modernes permettent désormais de dépasser le contrôle par échantillonnage sur certaines catégories d'opérations.

L'analyse de données peut permettre de tester des populations entières de transactions afin d'identifier des doublons, paiements inhabituels, écritures manuelles atypiques, transactions réalisées à des horaires anormaux ou montants proches des seuils d'autorisation.

La digitalisation peut donc accroître la couverture de l'audit et accélérer la transmission de l'information aux dirigeants.

28. MODÈLE PROPOSÉ D'INTÉGRATION DE L'AUDIT DANS LA PRISE DE DÉCISION

À partir du cas étudié, nous proposons un modèle en sept étapes : Identification du risque → réalisation de l'audit → formulation du constat → évaluation de l'impact financier → décision managériale → plan d'action → audit de suivi.

Ce cycle rompt avec la conception traditionnelle selon laquelle l'audit prend fin avec l'émission du rapport.

Le véritable résultat de l'audit ne devrait pas être le rapport lui-même.

Il devrait être la réduction du risque qui a justifié l'observation.

Dans ce modèle, chaque constat significatif devient un objet managérial.

Lorsqu'un problème de recouvrement est identifié, la décision peut être une procédure de relance ou de compensation.

Lorsqu'un problème de rentabilité apparaît, la décision peut porter sur la restructuration de l'unité.

Lorsqu'une faiblesse informatique est constatée, la décision peut concerner la sécurisation des accès.

Lorsqu'un écart contractuel est identifié, la direction peut engager un rapprochement avec le partenaire.

Cette conception transforme l'audit en mécanisme de création de valeur.

29. INDICATEURS DE MESURE DE L'EFFICACITÉ DE L'AUDIT

Pour mesurer réellement l'impact de l'audit sur la décision, GECAMINES pourrait construire un tableau de bord spécifique.

Perception de l'audit à gecamines sa

Dimension	Indicateur proposé	Finalité
Recommandations	Taux de recommandations clôturées	Mesurer la mise en œuvre
Réserves	Nombre de réserves récurrentes	Mesurer l'amélioration comptable
Délais	Délai moyen de correction	Mesurer la réactivité
Recouvrement	Montants récupérés à la suite d'audits	Mesurer l'impact financier
Coûts	Économies résultant des contrôles	Mesurer la création de valeur
Fraude	Anomalies significatives détectées	Apprécier la maîtrise du risque
Partenariats	Écarts de royalties régularisés	Sécuriser les revenus
Contrôle interne	Nombre de déficiences significatives non résolues	Mesurer le risque résiduel
Information	Délai de production des états financiers	Mesurer la qualité du reporting
Gouvernance	Fréquence du suivi par le conseil	Mesurer l'appropriation managériale

Ce tableau permettrait de faire évoluer la perception de l'audit. Au lieu d'être considéré comme un centre de coût ou une obligation juridique, il pourrait être évalué sur la base de sa contribution à la maîtrise des risques et à l'amélioration de la gestion.

30. IMPLICATIONS POUR LES DIRIGEANTS DE GECAMINES

La première implication est que le résultat net ne doit jamais constituer le seul indicateur de performance.

Les données 2022 et 2023 montrent qu'un bénéfice comptable peut coexister avec un résultat d'exploitation négatif.

Les dirigeants doivent donc suivre conjointement la production, la valeur ajoutée, l'EBE, le résultat opérationnel, la trésorerie, les revenus des participations et les engagements.

La deuxième implication est que les partenariats doivent être gérés comme un véritable portefeuille d'investissement.

Chaque participation doit disposer d'indicateurs de performance, de risque et de conformité contractuelle.

La troisième implication concerne la liquidité.

Le bénéfice ne garantit pas la disponibilité de trésorerie.

Un système d'alerte précoce devrait donc suivre quotidiennement ou hebdomadairement les entrées et sorties de trésorerie.

La quatrième implication est que les réserves des commissaires aux comptes doivent être considérées comme des sujets de gouvernance.

La cinquième est que l'audit interne et l'audit externe doivent être complémentaires.

L'audit externe exprime principalement une opinion sur les états financiers. L'audit interne peut assurer un suivi beaucoup plus régulier des processus.

La sixième est que la direction doit éviter l'utilisation défensive de l'audit.

Un audit n'est pas uniquement destiné à rechercher des responsabilités individuelles. Il doit permettre de corriger les processus.

Une culture dans laquelle chaque constat est perçu comme une accusation risque d'inciter les collaborateurs à masquer les problèmes.

Une culture d'amélioration encourage au contraire leur identification rapide.

31. IMPLICATIONS POUR L'ÉTAT ACTIONNAIRE

Le cas GECAMINES met également en évidence plusieurs responsabilités de l'État actionnaire.

L'État doit disposer de compétences suffisantes pour analyser les rapports qui lui sont transmis.

Recevoir un rapport d'audit ne garantit pas une bonne gouvernance si son contenu n'est pas exploité.

L'État devrait notamment suivre la résolution des réserves, l'évolution des créances, la rentabilité des participations, la politique d'investissement et les risques financiers.

Le Conseil Supérieur du Portefeuille joue à cet égard un rôle important de suivi des entreprises publiques.

Les rapports consolidés publiés sur les opinions des commissaires aux comptes constituent déjà un instrument utile de comparaison et de surveillance.

Il serait pertinent d'aller plus loin en publiant périodiquement des indicateurs de résolution des recommandations.

32. IMPLICATIONS POUR LES COMMISSAIRES AUX COMPTES

L'utilité décisionnelle de l'audit impose également des exigences aux auditeurs.

Leur indépendance doit être préservée.

Leurs rapports doivent être compréhensibles par les organes de gouvernance.

Les points significatifs doivent être clairement expliqués.

Les auditeurs doivent éviter deux écueils.

Le premier est un langage excessivement technique qui ne permet pas aux décideurs de comprendre l'enjeu économique.

Le second est l'immixtion dans la gestion.

L'auditeur doit expliquer le risque, son origine et ses conséquences sans choisir lui-même la stratégie de l'entreprise.

Cette séparation entre conseil utile et décision managériale est cohérente avec l'esprit du droit OHADA, qui confie au commissaire aux comptes une mission de contrôle sans lui permettre de s'immiscer dans la gestion.

33. APPORT DE L'ÉTUDE À LA LITTÉRATURE

La présente recherche apporte plusieurs contributions.

Premièrement, elle applique les théories classiques de l'agence et de l'asymétrie informationnelle à une grande entreprise publique minière africaine.

Deuxièmement, elle montre que la relation audit-décision ne doit pas être réduite à la certification des états financiers.

Troisièmement, elle met en évidence le rôle particulier de l'audit lorsque le modèle économique repose largement sur des participations et des revenus contractuels.

Quatrièmement, elle introduit la notion de capacité d'absorption managériale de l'audit, qui désigne la capacité d'une organisation à transformer les résultats des contrôles en décisions et améliorations mesurables.

Cinquièmement, elle montre que la performance comptable doit être décomposée pour éviter de confondre performance industrielle et performance provenant des participations.

34. VALIDATION DES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

L'hypothèse générale postulait que la qualité de l'audit comptable et financier influence positivement la qualité de la décision lorsque ses conclusions sont intégrées à la gouvernance.

L'analyse documentaire permet de soutenir cette proposition sur le plan conceptuel et analytique.

L'audit améliore la fiabilité de l'information. Cette information constitue la matière première du processus décisionnel. La relation logique est donc forte.

Cependant, la recherche documentaire ne permet pas de mesurer quantitativement un coefficient causal entre « qualité de l'audit » et « performance des décisions » chez GECAMINES.

Il faudrait pour cela disposer de données internes supplémentaires : rapports détaillés d'audit, recommandations formulées, dates de mise en œuvre, décisions correspondantes et résultats financiers obtenus après correction.

La conclusion scientifique appropriée consiste ainsi à affirmer que les résultats confirment l'existence de mécanismes solides par lesquels l'audit contribue à la décision, tout en réservant l'établissement d'une causalité économétrique à une recherche empirique future.

35. LIMITES DE LA RECHERCHE

La première limite est documentaire.

Tous les rapports détaillés d'audit interne et toutes les lettres de recommandations adressées à la direction ne sont pas accessibles publiquement.

La deuxième limite concerne l'identification de la causalité.

Une décision stratégique résulte généralement de plusieurs facteurs simultanés : audit, contraintes techniques, prix des métaux, disponibilité énergétique, instructions de l'actionnaire, situation sociale et conditions contractuelles.

Il serait par conséquent excessif d'attribuer une décision uniquement à l'audit sans preuve documentaire précise.

La troisième limite réside dans le caractère longitudinal relativement court de certaines données récentes.

La quatrième tient à l'absence d'entretiens avec les administrateurs, dirigeants, responsables de l'audit interne et commissaires aux comptes.

Ces limites ouvrent toutefois plusieurs perspectives de recherche.

36. PERSPECTIVES DE RECHERCHES FUTURES

Une future étude pourrait adopter une méthodologie mixte associant analyse quantitative et entretiens semi-directifs.

Un questionnaire pourrait être adressé aux dirigeants, cadres financiers, auditeurs internes et responsables opérationnels.

Les variables pourraient mesurer la qualité perçue de l'audit, l'indépendance, la pertinence des recommandations, la rapidité de communication, le taux de mise en œuvre et l'effet perçu sur les décisions.

Une analyse statistique pourrait ensuite mesurer la relation entre ces variables.

Une seconde piste consisterait à réaliser une étude comparative entre GECAMINES et d'autres entreprises publiques extractives de la RDC.

Une troisième pourrait comparer une entreprise publique et une grande entreprise minière privée.

Une quatrième pourrait étudier spécifiquement l'influence de l'audit sur la sécurisation des revenus tirés des joint-ventures.

Une cinquième pourrait mesurer financièrement le rendement de l'audit interne en comparant son coût aux économies, recouvrements et pertes évitées résultant de ses travaux.

CONCLUSION GÉNÉRALE

L'objectif de cette étude était d'analyser l'impact de l'audit comptable et financier sur les décisions prises par les dirigeants d'entreprise à travers le cas de GECAMINES SA en République démocratique du Congo.

L'analyse montre que la contribution de l'audit doit être comprise à plusieurs niveaux.

Au premier niveau, l'audit renforce la crédibilité de l'information comptable et financière. Cette fonction est fondamentale car aucune décision économique rationnelle ne peut durablement être construite sur des données non fiables.

Au deuxième niveau, l'audit permet l'identification des risques et des déficiences de contrôle interne.

Au troisième niveau, il améliore la connaissance du patrimoine, des engagements, des créances, des dettes et des performances.

Au quatrième niveau, il peut alimenter directement les décisions relatives aux coûts, à la trésorerie, aux investissements, aux contrats et aux participations.

Au cinquième niveau, l'audit renforce la gouvernance en réduisant l'asymétrie informationnelle entre les dirigeants, le conseil d'administration et l'État actionnaire.

L'étude de GECAMINES révèle particulièrement l'importance d'analyser la composition de la performance.

Le bénéfice net de 251,62 millions USD enregistré en 2022 et celui de 134,12 millions USD en 2023 doivent être appréciés en tenant compte de résultats d'exploitation déficitaires et de l'importance des revenus financiers et des partenariats.

Cette observation démontre la différence entre la simple lecture d'un résultat comptable et une véritable analyse financière destinée à la décision.

L'exercice 2024 apporte un autre enseignement. Le chiffre d'affaires a progressé à environ 323,60 millions USD mais l'entreprise a enregistré une perte nette de près de 23,93 millions USD. Cette évolution confirme une nouvelle fois qu'un dirigeant doit disposer d'une lecture multidimensionnelle de la performance.

Les opinions avec réserve signalées pour GECAMINES sur les exercices 2021, 2022 et 2023 renforcent parallèlement l'importance du processus d'amélioration de la qualité de l'information financière.

L'objectif ne devrait donc pas être uniquement d'obtenir chaque année un rapport de commissaires aux comptes.

Il devrait être de transformer chaque observation pertinente en mesure correctrice.

C'est dans cette transformation que réside la véritable valeur managériale de l'audit.

Pour GECAMINES, cette logique est d'autant plus importante que l'entreprise gère un patrimoine minier stratégique pour la République démocratique du Congo, plusieurs participations importantes et des flux contractuels considérables.

L'audit comptable et financier doit donc être considéré non comme une contrainte administrative intervenant après les décisions, mais comme une composante permanente de la gouvernance.

Un système d'audit véritablement intégré au management permet au conseil d'administration et à la direction générale d'identifier plus rapidement les risques, de sécuriser les revenus, de protéger le patrimoine, de rationaliser les coûts et de mieux orienter les investissements.

En définitive, l'audit ne prend pas les décisions à la place des dirigeants ; il améliore la qualité de l'environnement informationnel dans lequel ces décisions sont prises.

C'est précisément cette capacité à transformer l'incertitude en information, l'information en connaissance et la connaissance en action qui fait de l'audit comptable et financier un véritable instrument de bonne gouvernance et de création de valeur.

BIBLIOGRAPHIE

- Akerlof, G. A. (1970). The Market for “Lemons”: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488-500.
- COSO. (2013). Internal Control—Integrated Framework. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- DeAngelo, L. E. (1981). Auditor size and audit quality. *Journal of Accounting and Economics*, 3(3), 183-199.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- GECAMINES SA. (2023). États financiers de l'exercice comptable 2022. Lubumbashi, République démocratique du Congo. <https://gecamines.cd/wp-content/uploads/2023/12/ETATS-FINANCIERS-GCM-AGO-2022.pdf>
- GECAMINES SA. (2024). États financiers de l'exercice comptable 2023. Lubumbashi, République démocratique du Congo. <https://gecamines.cd/wp-content/uploads/2024/10/ETATS-FINANCIERS-GCM-2023.pdf>
- GECAMINES SA. (2025). Rapport de gestion 2024. Lubumbashi, République démocratique du Congo. <https://gecamines.cd/wp-content/uploads/2025/10/RAPPORT-DE-GESTION-GECAMINES-2024-V3-DU-28-JUIN-2025.pdf>
- GECAMINES SA. (2025). États financiers de l'exercice 2024. Lubumbashi, République démocratique du Congo. <https://gecamines.cd/wp-content/uploads/2025/09/PLAQUETTE-ETATS-FINANCIERS-GCM-2024-AVEC-OPINION-AGO.pdf>
- IAASB. (2019). ISA 315 (Revised 2019): Identifying and Assessing the Risks of Material Misstatement. International Auditing and Assurance Standards Board. <https://www.iaasb.org/publications/isa-315-revised-2019-identifying-and-assessing-risks-material-misstatement>
- IAASB. ISA 265: Communicating Deficiencies in Internal Control to Those Charged with Governance and Management. International Auditing and Assurance Standards Board. <https://www.iaasb.org/consultations-projects/communicating-deficiencies-internal-control-isa-265>

IFAC. Handbook of International Quality Management, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements. International Federation of Accountants.

ITIE-RDC. (2023). Rapport ITIE-RDC 2020-2021. Kinshasa, République démocratique du Congo.

ITIE-RDC. (2024). Étude de faisabilité sur la divulgation systématique des données ITIE en République démocratique du Congo.

ITIE-RDC. (2025). Rapport de conciliation de l'exercice 2023. Kinshasa, République démocratique du Congo.

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.

Mautz, R. K., & Sharaf, H. A. (1961). *The Philosophy of Auditing*. American Accounting Association.

Messier, W. F., Glover, S. M., & Prawitt, D. F. *Auditing and Assurance Services: A Systematic Approach*. McGraw-Hill.

OHADA. (2014). Acte uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique. <https://www.ohada.org/droit-des-societes-commerciales-et-du-gie/>

OHADA. (2017). Acte uniforme relatif au droit comptable et à l'information financière et Système comptable OHADA révisé. <https://www.ohada.org/acte-uniforme-relatif-au-droit-comptable-et-a-linformation-financiere-audcif/>

Conseil Supérieur du Portefeuille. Rapport de l'État actionnaire et situation financière consolidée des entreprises publiques. Kinshasa, République démocratique du Congo.

Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. Macmillan.

Watts, R. L., & Zimmerman, J. L. (1986). *Positive Accounting Theory*. Prentice Hall.

RÉFÉRENCES JURIDIQUES ET INSTITUTIONNELLES

La présente étude s'inscrit principalement dans le cadre normatif du droit OHADA applicable en République démocratique du Congo, notamment l'Acte uniforme relatif au droit comptable et à l'information financière et l'Acte uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et du GIE. L'AUDCIF adopté en 2017 a instauré le SYSCOHADA révisé et encadre la production de l'information financière.

Le contrôle légal des sociétés anonymes est encadré notamment par les dispositions relatives aux commissaires aux comptes. L'article 694 établit le principe du contrôle par un ou plusieurs commissaires aux comptes et l'article 712 définit leur mission permanente de contrôle sans immixtion dans la gestion.

Les normes internationales ISA complètent le cadre conceptuel de la présente étude, particulièrement les normes relatives à l'évaluation des risques et à la communication des déficiences du contrôle interne.

SYNTHÈSE FINALE DE LA RECHERCHE

Problématique : Dans quelle mesure l'audit comptable et financier améliore-t-il les décisions prises par les dirigeants de GECAMINES SA ?

Hypothèse générale : Plus l'audit produit une information fiable, pertinente et effectivement exploitée par les organes de gouvernance, plus il contribue à améliorer la qualité des décisions managériales.

Variable explicative : qualité et efficacité de l'audit comptable et financier.

Variable expliquée : qualité de la prise de décision managériale.

Variables intermédiaires : qualité du contrôle interne, fiabilité de l'information financière, suivi des recommandations, compétence des dirigeants et gouvernance.

Méthode : étude de cas qualitative et documentaire.

Période principale : exercices 2021-2024.

Résultat essentiel : l'audit constitue un outil d'aide à la décision lorsqu'il est intégré au processus de gouvernance. Son impact se manifeste notamment dans la fiabilisation des comptes, l'identification des risques, l'analyse de la rentabilité, la sécurisation des participations, la gestion des créances et de la trésorerie et la protection du patrimoine.

Conclusion centrale : l'efficacité de l'audit ne dépend pas seulement de la production d'un rapport. Elle dépend de la capacité des dirigeants et du conseil d'administration à transformer les constatations d'audit en décisions, en responsabilités clairement attribuées et en actions correctrices mesurables.