African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

Mécanismes de gouvernance et performance financière des sociétés anonymes à actionnaire unique étatique en République Démocratique du Congo : étude critique du cas de GECAMINES SA

Governance Mechanisms and Financial Performance of Wholly State-Owned Public Limited Companies in the Democratic Republic of the Congo: A Critical Case Study of GECAMINES SA.

Auteur 1 : FUNDATELA HERMAN COEN.

FUNDATELA HERMAN COEN, (ORCID : https://orcid.org/0009-0009-8662-2241, Master CCA - Comptabilité, Contrôle, Audit (Cnam-Intec, Paris) ; Diplôme de spécialité en Gouvernance des entreprises - Administration des entreprises (ERSUMA-OHADA)).
ERSUMA-OHADA, CNAM INTEC de Paris, Université de KAMINA (UNIKAM), Université de Kinshasa (UNIKIN), Faculté des Sciences et Technologies, Département de Mathématiques et Informatique, Laboratoire OPTIMALL, République Démocratique du Congo et AFT Consulting & Associés SARL, République Démocratique du Congo.

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 déclare intervenir, au sein du cabinet AFT Consulting & Associés SARL, dans des missions de commissariat aux comptes et d'audit des systèmes d'information de GECAMINES SA (exercices 2018 à 2025). La présente étude a été conduite à titre académique, indépendamment de ces missions ; elle repose exclusivement sur des entretiens réalisés avec le consentement des participants et sur des sources publiques, et n'utilise aucune information couverte par le secret professionnel. Les opinions exprimées n'engagent que l'auteur.

Pour citer cet article : FUNDATELA HERMAN COEN (2026) « Mécanismes de gouvernance et performance financière des sociétés anonymes à actionnaire unique étatique en République Démocratique du Congo : étude critique du cas de GECAMINES SA », African Scientific Journal « Volume 03, Num 38 » pp: 001 – 026.

DOI : 10.5281/zenodo.23985944.
Copyright © 2026 – ASJ

Résumé

Cette recherche examine l'influence des mécanismes de gouvernance prévus par le droit congolais sur la performance financière de GECAMINES SA, entreprise publique stratégique du secteur minier en République Démocratique du Congo. Dans un contexte de paradoxe entre richesse minérale et pauvreté persistante, elle s'appuie sur un cadre théorique combinant la théorie de l'agence, la théorie institutionnelle et celle des parties prenantes. Six hypothèses ont été formulées autour de l'application partielle des normes, de l'efficacité des organes de contrôle, de l'ingérence politique, de la faiblesse de la reddition des comptes, de la perception managériale de la performance et des contraintes institutionnelles. L'approche qualitative, de type étude de cas interprétative, repose sur douze entretiens semi-directifs et mobilise des outils d'analyse lexicométrique (CHD, AFC, ADS) via IRaMuTeQ. Elle met en évidence un décalage profond entre les prescriptions légales et les pratiques effectives, traduisant une gouvernance affaiblie. Les résultats confirment les hypothèses, en soulignant la fragilité des structures de contrôle, la faible autonomie décisionnelle et la persistance des interférences politiques dans la gestion de l'entreprise. L'étude propose des recommandations pour renforcer l'autonomie des organes de direction, améliorer la transparence financière et moderniser les outils de gestion. L'étude insiste sur la nécessité d'une refondation de la gouvernance publique, orientée vers la création de valeur, la légitimité institutionnelle et la souveraineté économique.

Mots clés : gouvernance d'entreprise ; entreprise publique ; performance financière ; Gécamines SA ; droit congolais.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

Abstract

This study examines how the governance mechanisms provided for under Congolese law affect the financial performance of GECAMINES SA, a strategic state-owned mining company in the Democratic Republic of the Congo. Against the backdrop of the "paradox of plenty", in which vast mineral wealth coexists with persistent poverty, the study draws on a theoretical framework combining agency theory, institutional theory and stakeholder theory. Six hypotheses were formulated, relating to the partial implementation of legal norms, the effectiveness of oversight bodies, political interference, weak accountability, managers' perceptions of performance and institutional constraints. A qualitative, interpretive single-case design was adopted, based on twelve semi-structured interviews analysed with the IRaMuTeQ software through Reinert's descending hierarchical classification, correspondence analysis and similarity analysis. The findings reveal a substantial gap between legal requirements and actual practice, indicative of weakened governance. All six hypotheses are supported: control structures remain fragile, decision-making autonomy is limited and political interference in the company's management persists. The study recommends strengthening the autonomy of governing bodies, enhancing financial transparency and modernising management tools. It concludes that public-sector governance needs to be fundamentally rebuilt around value creation, institutional legitimacy and economic sovereignty.

Keywords: corporate governance; state-owned enterprise; financial performance; Gécamines SA; Congolese law.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

Introduction

La République Démocratique du Congo (RDC) est souvent considérée comme l'un des pays les plus riches du monde en ressources minières. En effet, le sous-sol congolais renferme d'immenses réserves de cuivre, de cobalt, de lithium et de bien d'autres minerais stratégiques. À titre d'illustration, la RDC détiendrait environ 50 % des réserves mondiales connues de cobalt et fournit près de 70 % de la demande mondiale de ce minerai crucial pour les batteries et l'électrification (Camarillo & Stevens, 2024). Paradoxalement, malgré cette abondance de richesses naturelles, la RDC demeure l'un des pays les plus pauvres de la planète. Ce « paradoxe de l'abondance », où une énorme richesse minière coexiste avec la misère de la population, constitue un premier élément de contexte motivant la présente étude.

Sur le plan économique, le secteur minier occupe une place absolument centrale en RDC. Selon les données de l'Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives (ITIE), l'extraction minière représentait 46 % des recettes de l'État et 98,9 % des exportations du pays en 2021. Cependant, la contribution du secteur extractif au produit intérieur brut reste relativement modeste, en baisse de 20,1 % du PIB en 2018 à 13,8 % en 2021 (ITIE, 2022). Ces chiffres traduisent à la fois l'importance vitale de l'industrie minière pour l'économie congolaise et les déséquilibres structurels qui l'accompagnent.

Parmi les acteurs clés de ce secteur, GÉCAMINES (La Générale des Carrières et des Mines) occupe une place historique et stratégique incontournable. Créée en 1967 pour reprendre les actifs de l'Union Minière du Haut-Katanga (UMHK), elle a longtemps été le poumon économique du Congo post-colonial. Cependant, à partir des années 1990, GECAMINES a connu un effondrement spectaculaire : sa production de cuivre est passée d'environ 465 000 tonnes en 1988 à seulement 48 600 tonnes en 1993 (Rubbers, 2004). Désormais restructurée en société commerciale détenue à 100 % par l'État, elle s'est repositionnée en tant que société du portefeuille public qui participe au capital de multiples coentreprises minières, mais son rôle productif direct est resté marginal. En 2021, le lancement d'un audit de GECAMINES par l'Inspection Générale des Finances a révélé de nombreuses irrégularités et pertes financières pour l'État durant la décennie 2010-2020 (IGF, 2022), confirmant que le redressement de l'entreprise et la transparence dans la gestion du secteur minier sont devenus des priorités nationales. La synthèse de ce contrôle, publiée en mai 2022, relève notamment que les redevances perçues par l'entreprise n'ont représenté qu'environ 1,6 %

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

du chiffre d'affaires réalisé par ses partenaires entre 2012 et 2020, et qu'une partie importante des avances et prêts consentis à l'État n'a pas été retracée au Trésor public (IGF, 2022).

La gouvernance d'entreprise est devenue un thème central dans la littérature managériale et juridique contemporaine. Selon Charreaux (1997), elle désigne « l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants ». Cette exigence de bonne gouvernance prend une dimension particulière dans les entreprises publiques à actionnaire unique, détenues intégralement par l'État, où les impératifs d'intérêt général, d'efficience économique et de responsabilité institutionnelle coexistent avec des enjeux politiques et administratifs complexes. Depuis les réformes légales de 2008, le cadre juridique congolais encadrant la gouvernance des entreprises publiques a été profondément transformé et prescrit des dispositifs tels que la séparation des fonctions de gestion et de contrôle, la soumission aux règles budgétaires, l'évaluation de la performance et la reddition des comptes.

Cependant, dans la pratique, plusieurs enquêtes et rapports soulignent des dysfonctionnements persistants dans la gouvernance de certaines entreprises publiques, dont GECAMINES. Ces défaillances suscitent la question de la cohérence entre les textes juridiques nationaux et leur mise en œuvre effective. La question centrale de la présente recherche est donc la suivante : **dans quelle mesure les mécanismes de gouvernance prévus par le droit national congolais influencent-ils la performance financière de GECAMINES SA, entreprise publique à actionnaire unique évoluant dans un secteur stratégique ?**

Le sujet de la présente recherche porte ainsi sur les mécanismes de gouvernance et la performance financière des sociétés anonymes à actionnaire unique étatique en RDC, appréhendés à travers le cas de GECAMINES SA. Il s'agit d'examiner, au-delà des textes, la manière dont les organes de gouvernance (conseil d'administration, direction générale, audit interne, commissaire aux comptes et tutelle) fonctionnent réellement, et la façon dont les acteurs internes perçoivent leurs effets sur la rentabilité et la viabilité financière de l'entreprise. Ce choix répond aussi à un besoin de la littérature : les travaux empiriques sur la gouvernance des entreprises publiques demeurent dominés par des analyses quantitatives et concentrés sur le contexte chinois, les études qualitatives et africaines restant rares (Daiser et al., 2017).

L'objectif général de cette étude est d'évaluer l'influence des mécanismes de gouvernance prévus par le droit congolais sur la performance financière de GECAMINES SA, en vue d'identifier les

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

leviers juridiques et managériaux susceptibles d'améliorer l'efficacité de l'entreprise. De manière spécifique, elle vise à : (i) apprécier le degré d'application effective des mécanismes prescrits par les réformes de 2008 ; (ii) évaluer l'efficacité des organes de gouvernance et de contrôle ; (iii) analyser l'incidence de l'ingérence de l'État-actionnaire et du contexte institutionnel sur la gestion de l'entreprise ; (iv) formuler des recommandations opérationnelles. Pour y parvenir, une démarche qualitative de type étude de cas a été retenue, fondée sur douze entretiens semi-directifs analysés à l'aide du logiciel IRaMuTeQ.

La structure de l'article s'articule en deux parties. La première expose le cadre théorique, juridique et contextuel de l'étude : elle mobilise les principales théories de la gouvernance (1.1), présente le cadre juridique congolais des sociétés à actionnaire unique étatique (1.2), puis décrit GECAMINES SA et formule les hypothèses de recherche (1.3). La seconde partie décrit la démarche méthodologique (2.1), présente les résultats des analyses lexicométriques (2.2), puis les discute au regard des hypothèses avant de proposer des recommandations (2.3). Une conclusion synthétise enfin les apports, les limites et les perspectives de la recherche.

1. Cadre théorique, juridique et contextuel de la gouvernance des entreprises publiques

Cette partie situe l'étude dans la littérature sur la gouvernance et la performance (1.1), présente le cadre juridique congolais applicable (1.2), puis expose le cas de GECAMINES et les hypothèses de recherche (1.3).

1.1. Gouvernance d'entreprise et performance financière : un cadre théorique pluriel

La gouvernance d'entreprise regroupe l'ensemble des mécanismes qui encadrent l'exercice du pouvoir et influencent les décisions des dirigeants, afin d'assurer la pérennité et la performance de la firme. Plus globalement, l'OCDE précise que la gouvernance guide la manière dont l'entreprise est dirigée et gère ses relations avec ses actionnaires et autres parties prenantes, favorisant un environnement de confiance, de transparence et de responsabilité. L'enjeu est considérable : les entreprises dont l'État détient au moins 10 % du capital génèrent en moyenne près de 17 % du PIB des pays pour lesquels les données sont disponibles (Banque mondiale, 2023). Le FMI (2020) rappelle que, bien gouvernées, elles peuvent fournir des services essentiels et soutenir la croissance, mais que nombre d'entre elles pèsent sur les contribuables, d'où la nécessité d'incitations claires pour les dirigeants, d'un contrôle effectif et d'une forte transparence. Dans le contexte particulier des entreprises publiques à actionnaire unique étatique en RDC, la gouvernance doit répondre à

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

une double exigence : assurer la performance économique tout en respectant les missions de service public assignées par l'État. En tant qu'unique associé, l'État congolais concentre les pouvoirs décisionnels (nomination des dirigeants, validation des orientations stratégiques, approbation des budgets) et poursuit souvent des objectifs extra-financiers, tels que la préservation de l'emploi ou la contribution au développement local. On parle alors de performance « multidimensionnelle », intégrant des objectifs à la fois économiques, sociaux et politiques (Bourguignon, 1997).

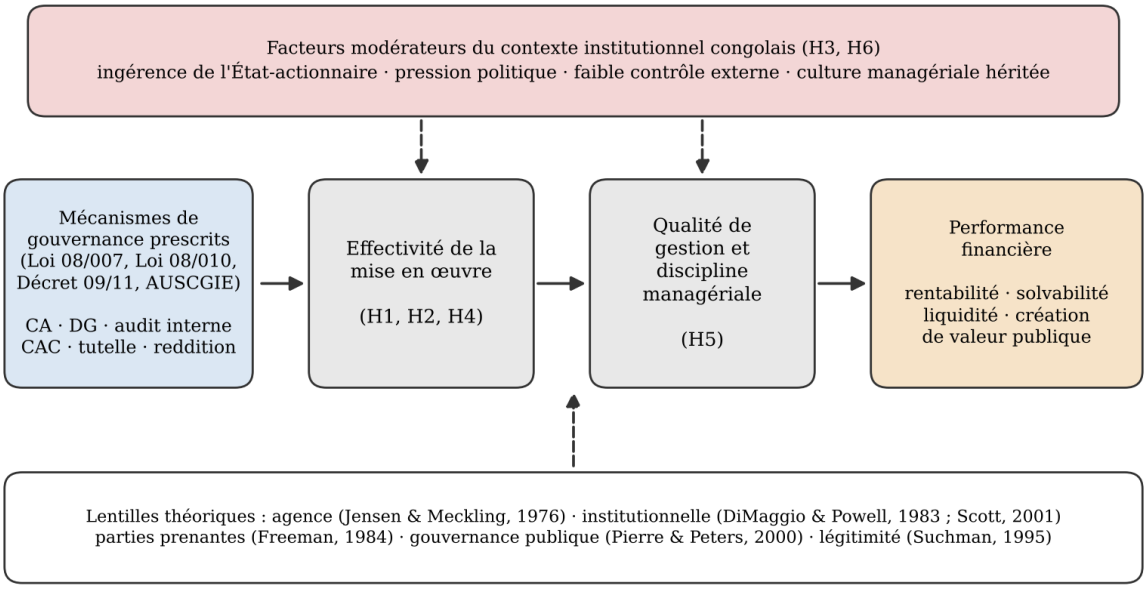
1.1.1. La théorie de l'agence et la théorie institutionnelle

La théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976) envisage l'entreprise comme un « nœud de contrats » entre les actionnaires (principaux) et les dirigeants salariés (agents). Dès lors qu'un agent dirige les affaires pour le compte d'un principal, il y aura nécessairement des coûts d'agence, parce que l'agent ne prendra pas toujours des décisions maximisant le bien-être du principal. Cette perspective justifie la mise en place de mécanismes formels de gouvernance : conseil d'administration vigilant, audit interne et externe, procédures de contrôle budgétaire, ainsi que des incitations destinées à aligner les intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires. Dans une entreprise publique comme GECAMINES, l'État joue le rôle de principal et la direction celui d'agent. Ce modèle reste toutefois limité : il suppose des agents motivés par le profit et ignore les logiques de prestige, de clientélisme ou les obligations sociales propres au secteur public congolais. Les études empiriques récentes nuancent toutefois ce constat en contexte africain : sur des entreprises publiques d'une économie moins avancée, Kaunda et Pelser (2023) montrent que la composition du conseil d'administration améliore la performance, tandis que la présence de fonctionnaires ou d'administrateurs politiquement affiliés est associée à une moindre valeur de l'entreprise.

La théorie institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983) explique la similarité des organisations par l'isomorphisme, sous l'effet de pressions coercitives (lois), mimétiques (copie des pairs) et normatives (normes professionnelles). GECAMINES subit ces influences à travers les exigences légales, les standards miniers internationaux et les modèles de gouvernance étrangers. En d'autres termes, la qualité des institutions détermine l'efficacité des mécanismes de gouvernance : un État doté d'institutions solides fera respecter les règles, alors qu'un cadre institutionnel faible laisse subsister des défaillances (Scott, 2001). L'expérience congolaise montre que, sans contrôle effectif,

les principes de gouvernance peuvent rester lettre morte. La figure n°1 résume le modèle d'analyse retenu.

Figure N°1 : Modèle conceptuel de l'étude



Source : élaboré par nos soins, à partir de la revue de littérature et du cadre juridique congolais

1.1.2. Parties prenantes, gouvernance publique et légitimité

La théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) élargit la finalité de l'entreprise à l'ensemble des individus ou groupes qui peuvent affecter ou être affectés par ses activités. Appliquée à GECAMINES, elle inclut l'État-actionnaire, les employés, les communautés locales, les fournisseurs, les clients, les bailleurs et les citoyens. Aglietta et Rebérioux (2005) opposent à ce titre la « valeur actionnariale » à la « valeur partenariale ». La théorie de la gouvernance publique (Pierre & Peters, 2000) montre que l'entreprise doit articuler sa gouvernance avec les politiques publiques et les attentes des citoyens en matière de transparence et d'efficacité, et met en garde contre les effets délétères d'une forte politisation des organes de direction. La théorie de la légitimité (Suchman, 1995) insiste enfin sur l'importance pour l'entreprise publique de maintenir une image conforme aux attentes sociétales : une entreprise perçue comme illégitime voit sa survie et ses performances compromises. La théorie des équipes dirigeantes (Hambrick & Mason, 1984) propose, quant à elle, que la performance de l'organisation dépend fortement du profil, de l'expérience et des compétences de ses dirigeants.

En somme, aucune approche isolée ne rend pleinement compte de la gouvernance d'une entreprise publique africaine. Seule une approche intégrée combinant contrôle financier, ouverture aux parties prenantes et prise en compte du contexte politique et institutionnel local permet d'appréhender la complexité du cas. Le tableau n°1 synthétise ces cadres théoriques et leur articulation avec les hypothèses de la recherche.

Tableau N°1 : Synthèse des cadres théoriques mobilisés

Théorie	Auteurs de référence	Apport à l'analyse de GECAMINES SA	Hypothèses
Théorie de l'agence	Jensen & Meckling (1976) ; Kaunda & Pelser (2023)	Contrôle des dirigeants (agents) par l'État-actionnaire (principal) ; rôle du conseil d'administration et de l'audit dans la réduction des coûts d'agence	H2
Théorie institutionnelle	DiMaggio & Powell (1983) ; Scott (2001)	Conformité symbolique aux normes ; poids du contexte institutionnel sur l'effectivité des règles	H1, H6
Théorie des parties prenantes	Freeman (1984) ; Aglietta & Rebérioux (2005)	Performance élargie aux attentes de l'État, des salariés, des communautés et des partenaires	Cadre général
Gouvernance publique	Pierre & Peters (2000) ; Williamson (1985)	Articulation avec les politiques publiques ; effets de la politisation sur la décision	H3
Théorie de la légitimité	Suchman (1995)	Reddition des comptes et transparence comme sources de légitimité	H4
Théorie des échelons supérieurs	Hambrick & Mason (1984)	Influence du profil des dirigeants sur la perception de la performance	H5

Source : élaboré par nous-même à partir de la revue de littérature

1.2. Le cadre juridique congolais des sociétés à actionnaire unique étatique

La réforme de juillet 2008 a constitué un point de rupture structurant. La loi n°08/007 du 7 juillet 2008 portant dispositions générales relatives à la transformation des entreprises publiques pose le principe de transformation des entreprises publiques en fonction de leur mission : les entreprises à

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

caractère industriel et commercial sont converties en sociétés commerciales soumises au droit commun, tandis que celles chargées d'un service public à but non lucratif sont transformées en établissements publics (loi n°08/009 du même jour). Cette réforme visait à sortir d'un régime de tutelle pesant pour instaurer un droit adapté aux exigences économiques contemporaines, en introduisant l'autonomie de gestion et l'obligation de résultat. La loi n°08/010 du 7 juillet 2008 fixe les règles relatives à l'organisation et à la gestion du portefeuille de l'État, et le décret n°09/11 du 24 avril 2009 détaille les modalités concrètes de gouvernance des entités transformées : le conseil d'administration se réunit au moins trimestriellement et veille à l'exécution du budget par la direction générale ; l'autorité de tutelle, destinataire de toutes les délibérations, peut s'opposer dans un délai de dix jours francs à toute décision jugée contraire à la loi ou à l'intérêt général. Les sociétés ainsi transformées relèvent par ailleurs de l'Acte uniforme OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et du GIE (AUSCGIE). Enfin, l'Ordonnance n°20/016 du 27 mars 2020 fait du Ministère du Portefeuille l'acteur central de la gouvernance des entreprises publiques.

Du croisement de ces textes émerge un noyau de principes directeurs : séparation des fonctions entre conseil d'administration et direction générale ; responsabilité et obligation de résultat ; transparence ; reddition de comptes à l'actionnaire public ; contrôle interne et audit ; efficience économique. Cependant, dans la pratique, l'application de ces mécanismes au sein des entreprises publiques unipersonnelles révèle d'importantes fragilités. À GECAMINES SA, bien que le conseil d'administration soit institué conformément à la législation, l'ensemble de ses membres est nommé directement par l'État-actionnaire, ce qui limite fortement son indépendance. Le contrôle interne souffre d'un manque de ressources, de formation et de méthodologie standardisée, et la culture de la reddition des comptes demeure faible. Entre 2010 et 2018, plusieurs organisations de la société civile ont en outre dénoncé des cessions d'actifs majeurs effectuées sans appel d'offres public ni publication des contrats. Le tableau n°2 met en regard ces prescriptions et les pratiques observées.

Tableau N°2 : Mécanismes de gouvernance prescrits et pratiques observées à GECAMINES SA

Mécanisme	Prescription légale ou normative	Pratique observée	Hypothèse
Conseil d'administration	Organe stratégique et de contrôle distinct de la direction ; réunions au moins trimestrielles (Décret 09/11 ; AUSCGIE)	Membres nommés par l'État-actionnaire ; indépendance limitée ; confusion entre pilotage stratégique et exécution	H1, H2
Direction générale	Autonomie de gestion et obligation de résultat (Loi 08/007)	Autonomie décisionnelle réduite ; nominations et orientations sous influence politique	H3
Audit interne et contrôle interne	Dispositif indépendant fondé sur les risques (COSO, IFACI) ; comité d'audit (AUSCGIE, art. 829-1)	Fonction peu autonome, sous-dotée ; référentiels peu appliqués ; comités récents	H2
Commissaire aux comptes	Certification annuelle ; devoir d'alerte et de révélation (AUSCGIE)	Accès à l'information parfois limité dans un contexte d'interférence	H2, H4
Reddition des comptes et transparence	Rapports et états financiers réguliers ; publication ; passation transparente des marchés	Publication irrégulière ; cessions d'actifs et contrats peu transparents dénoncés par la société civile	H4
Tutelle et contrôle externe	Supervision budgétaire et contrôle de performance sans immixtion dans la gestion courante	Contrôle externe faible sur la gestion réelle, mais interventions ponctuelles fortes	H3, H6

Source : élaboré par nous-même à partir des textes cités, de la matrice SWOT de l'entreprise et des entretiens (2025)

1.3. GECAMINES SA et les hypothèses de recherche

Héritière de l'Union Minière du Haut-Katanga fondée le 28 octobre 1906 et nationalisée le 2 janvier 1967, GECAMINES SA est une entreprise minière qui exploite des gisements de cuivre, de cobalt et d'autres matières dans l'ancienne province du Katanga. Elle a son siège social à Lubumbashi et ses activités sont réparties en trois groupes couvrant environ 32 000 km² : le groupe Sud (Lubumbashi et Kipushi), le groupe Centre (Likasi, Kambove, Kamatanda, Kakanda) et le groupe

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

Ouest (Kolwezi, Luena). Dans sa nouvelle configuration, GECAMINES exploite des domaines miniers en partenariat avec des investisseurs tiers et prend des participations dans le capital des sociétés qui les exploitent (Tenke Fungurume Mining, Kamoto Copper Company, Boss Mining, Ruashi Mining, entre autres).

Entreprise publique détenue à 100 % par l'État, GECAMINES reflète le modèle de gouvernance publique : ses stratégies doivent s'aligner sur les priorités nationales, mais la société souffre d'un sous-investissement chronique, d'ingérences politiques et d'irrégularités financières répétées. L'État y agit à la fois comme garant de la performance économique et comme instrument de politiques publiques, ce qui entretient des conflits d'objectifs permanents entre efficacité financière et impératifs politiques. Sur la base des apports théoriques présentés, six hypothèses ont été formulées :

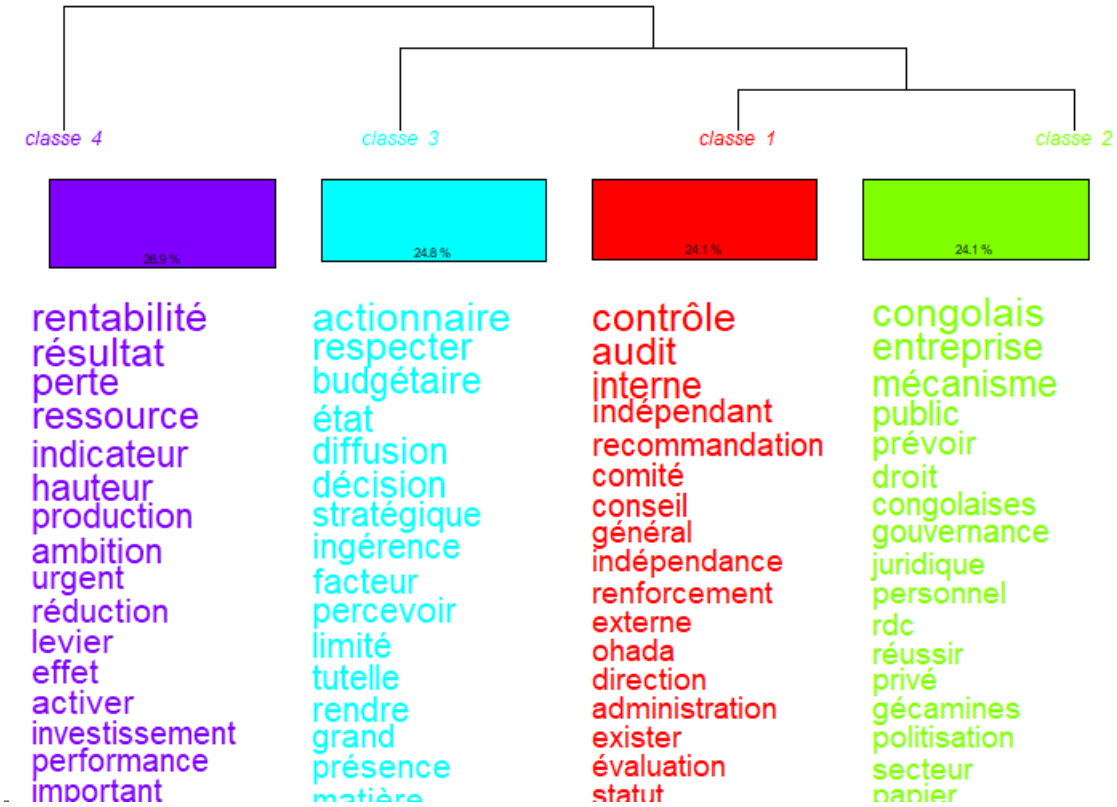
- **H1** : les mécanismes de gouvernance d'entreprise prescrits par le droit congolais sont partiellement appliqués dans la gestion de GECAMINES SA (DiMaggio & Powell, 1983) ;
- **H2** : l'efficacité des organes de gouvernance (conseil d'administration, direction générale, audit interne) est positivement associée à la performance financière de GECAMINES SA (Jensen & Meckling, 1976) ;
- **H3** : la performance financière de GECAMINES SA est freinée par l'ingérence de l'État-actionnaire dans la gestion opérationnelle (Williamson, 1985 ; Pierre & Peters, 2000) ;
- **H4** : les pratiques de reddition des comptes et de transparence budgétaire à GECAMINES SA sont en décalage avec les exigences légales congolaises en matière de gouvernance (Suchman, 1995) ;
- **H5** : la perception de la performance financière par les dirigeants de GECAMINES est influencée par leur niveau d'adhésion aux principes de bonne gouvernance (Hambrick & Mason, 1984) ;
- **H6** : le contexte institutionnel congolais (pression politique, faible contrôle externe, culture managériale héritée) limite l'effectivité des mécanismes de gouvernance prévus par la loi (Scott, 2001).

2. Méthodologie, résultats et discussion

Cette partie présente les résultats issus de l'enquête qualitative menée auprès des agents et cadres de GECAMINES SA, dans l'objectif d'analyser comment les mécanismes actuels de gouvernance

influencent sa performance financière. Elle décrit la démarche méthodologique (2.1), expose les résultats (2.2), puis les discute au regard des hypothèses (2.3). La figure n°2 présente le premier résultat structurant : la classification des discours en quatre univers lexicaux.

Figure N°2 : Dendrogramme des univers lexicaux (classification hiérarchique descendante, méthode Reinert)



Source : Élaboré à partir de notre corpus textuel avec IRaMuTeQ (2025)

2.1. Démarche méthodologique

Le présent travail adopte une posture épistémologique constructiviste, dans laquelle la connaissance est considérée comme socialement construite à partir des significations que les acteurs donnent à leurs pratiques, leurs contraintes et leurs interactions (Guba & Lincoln, 1994). La recherche repose sur une étude de cas qualitative centrée sur GECAMINES SA, considérée comme un cas emblématique des entreprises publiques à actionnaire unique étatique en RDC (Yin, 2017 ; Stake, 1995). Elle offre la possibilité de dégager des régularités, des contradictions ou des écarts entre la norme (cadre légal et réglementaire) et la pratique (gouvernance réelle exercée au quotidien).

L'échantillonnage s'appuie sur une stratégie d'échantillonnage raisonné. Douze entretiens semi-directifs ont été conduits avec des acteurs ayant une connaissance approfondie de GECAMINES SA (tableau n°3). Le critère fondamental de sélection a été l'expertise et l'implication dans les processus de décision, de supervision ou d'évaluation des performances financières de l'entreprise. Le nombre d'informateurs repose sur la recherche de saturation théorique : après une dizaine d'entretiens, les données devenaient redondantes, et deux entretiens supplémentaires ont été conduits afin de confirmer la saturation (Bertaux, 2005).

Tableau N°3 : Profil des enquêtés sélectionnés à GECAMINES SA

N°	État civil	Sexe	Âge	Niveau d'études	Ancienneté	Poste de travail
1	Marié(e)	M	68	Licence en Sciences Économiques	43 ans	Comptable
2	Célibataire	F	37	Master en Droit des affaires	10 ans	Conseillère juridique
3	Marié(e)	M	45	Diplôme d'études supérieures en Gestion	16 ans	Agent au sein de GECAMINES
4	Divorcée	F	41	Licence en Administration publique	12 ans	Expert en gouvernance d'entreprise et gestion financière
5	Marié(e)	M	50	Master en Contrôle de Gestion	20 ans	Expert en audit financier et gouvernance d'entreprise
6	Célibataire	M	35	Licence en Informatique de gestion	8 ans	Analyste des données financières
7	Marié(e)	F	48	Diplôme en Gestion des Ressources Humaines	14 ans	Chef du service ressources humaines
8	Célibataire	F	32	Licence en Sciences Comptables	6 ans	Commissaire aux comptes

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

N°	État civil	Sexe	Âge	Niveau d'études	Ancienneté	Poste de travail
9	Marié(e)	M	46	Master en Ingénierie Financière	17 ans	Comptable analytique et industriel d'exploitation
10	Veuf(ve)	M	52	Licence en Sciences Politiques	15 ans	Membre du conseil d'administration
11	Marié(e)	F	40	Master en Management Public	13 ans	Cheffe de cellule gouvernance
12	Célibataire	M	33	Licence en Audit et Contrôle	9 ans	Auditeur interne

Source : Élaboré par nous-même à partir de l'enquête qualitative réalisée à GECAMINES SA (2025)

Ces entretiens ont été conduits entre mars et mai 2025, chaque session durant en moyenne entre 45 et 60 minutes. Un guide d'entretien structuré a été élaboré sur la base des questions de recherche, autour de quatre thèmes : la perception des mécanismes de gouvernance en place ; les relations avec l'actionnaire étatique et les organes de tutelle ; les défis rencontrés dans la mise en œuvre d'une gouvernance conforme au droit national ; les liens perçus entre la qualité de la gouvernance et la performance financière. Les entretiens ont été réalisés en face-à-face, dans un cadre confidentiel ; avec le consentement des participants, un enregistrement audio a été effectué, les autres entretiens ayant fait l'objet de prises de notes rigoureuses. Des observations non participantes et une analyse documentaire intégrant des rapports publics ont complété le dispositif. Les entretiens ont été intégralement retranscrits, puis préparés pour analyse à l'aide du logiciel IRaMuTeQ, interface de R pour les analyses multidimensionnelles de textes et de questionnaires (Ratinaud & Marchand, 2015). La classification hiérarchique descendante (CHD), selon la méthode Reinert (1990), identifie des classes statistiquement indépendantes de mots ; l'analyse factorielle de correspondance (AFC) fait davantage apparaître les oppositions ou rapprochements ; l'analyse des similitudes (ADS) aboutit à une représentation graphique en arbre où il est possible de faire apparaître des communautés lexicales. Des séances de restitution partielle ont été organisées auprès d'un sous-groupe de participants, permettant une validation participative des premiers résultats. La position du chercheur, qui intervient par ailleurs dans des missions d'audit externe de l'entreprise, a facilité l'accès au terrain mais constitue un risque de biais d'interprétation ; il a été atténué par

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

l'anonymisation des propos, la triangulation documentaire et une démarche réflexive tout au long de l'analyse. Le tableau n°4 récapitule le dispositif méthodologique retenu.

Tableau N°4 : Synthèse du dispositif méthodologique

Élément	Choix retenu
Posture épistémologique	Constructiviste : connaissance construite à partir des significations données par les acteurs (Guba & Lincoln, 1994)
Stratégie de recherche	Étude de cas unique, qualitative et interprétative, centrée sur GECAMINES SA (Yin, 2017 ; Stake, 1995)
Échantillon	Douze acteurs internes sélectionnés par échantillonnage raisonné ; saturation théorique atteinte (Bertaux, 2005)
Collecte des données	Entretiens semi-directifs en face-à-face (mars-mai 2025 ; 45 à 60 minutes), observation non participante et analyse documentaire
Traitement des données	Retranscription intégrale ; analyse lexicométrique sous IRaMuTeQ : CHD (méthode Reinert), AFC et analyse des similitudes
Validation	Restitution partielle aux participants, triangulation documentaire, anonymisation des propos et démarche réflexive

Source : élaboré par nous-même

Afin de garantir la rigueur de la démarche, la recherche s'appuie sur les critères de qualité propres aux études qualitatives proposés par Lincoln et Guba (1985). La **crédibilité** est assurée par la triangulation des sources (entretiens, observations non participantes, rapports publics dont celui de l'IGF) et par la restitution partielle des résultats aux participants. La **transférabilité** repose sur la description détaillée du contexte de GECAMINES SA et du profil des enquêtés (tableau n°3), qui permet au lecteur d'apprécier dans quelle mesure les résultats peuvent être transposés à d'autres entreprises publiques à actionnaire unique. La **fiabilité** est renforcée par l'utilisation d'un guide d'entretien unique structuré autour des mêmes thèmes, par la retranscription intégrale des entretiens et par le recours à un traitement lexicométrique fondé sur des procédures statistiques reproductibles, qui limite la part de subjectivité inhérente au codage manuel. Enfin, la **confirmabilité** est recherchée par l'anonymisation des propos, par la démarche réflexive adoptée au regard de la position de chercheur-auditeur, et par l'ancrage des interprétations dans les termes statistiquement caractéristiques de chaque classe lexicale.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

2.2. Résultats des analyses lexicométriques

Classification hiérarchique descendante. Le dendrogramme (figure n°2) structure le discours des acteurs interviewés en quatre classes thématiques distinctes. La classe 4 (26,9 %) regroupe les termes « rentabilité », « résultat », « ressource », « perte », « performance », « investissement » ; elle traduit les attentes fortes envers la rentabilité et la viabilité économique de GECAMINES et confirme que la performance financière est bien la variable dépendante centrale de l'étude. La classe 3 (24,8 %), avec des mots tels que « actionnaire », « État », « tutelle », « ingérence », « décision stratégique », indique une tension entre la mission de service public de l'entreprise et l'interventionnisme étatique. La classe 1 (24,1 %) réunit les mots « contrôle », « audit », « comité », « conseil », « évaluation », « indépendance » et souligne la faible efficacité perçue des dispositifs de redevabilité et de contrôle. La classe 2 (24,1 %), avec les termes « mécanisme », « gouvernance », « congolaises », « droit », « public », montre que les personnes interviewées se réfèrent constamment aux prescriptions du cadre légal congolais, à ses contradictions et à son application partielle. Le tableau n°5 synthétise ces quatre classes lexicales.

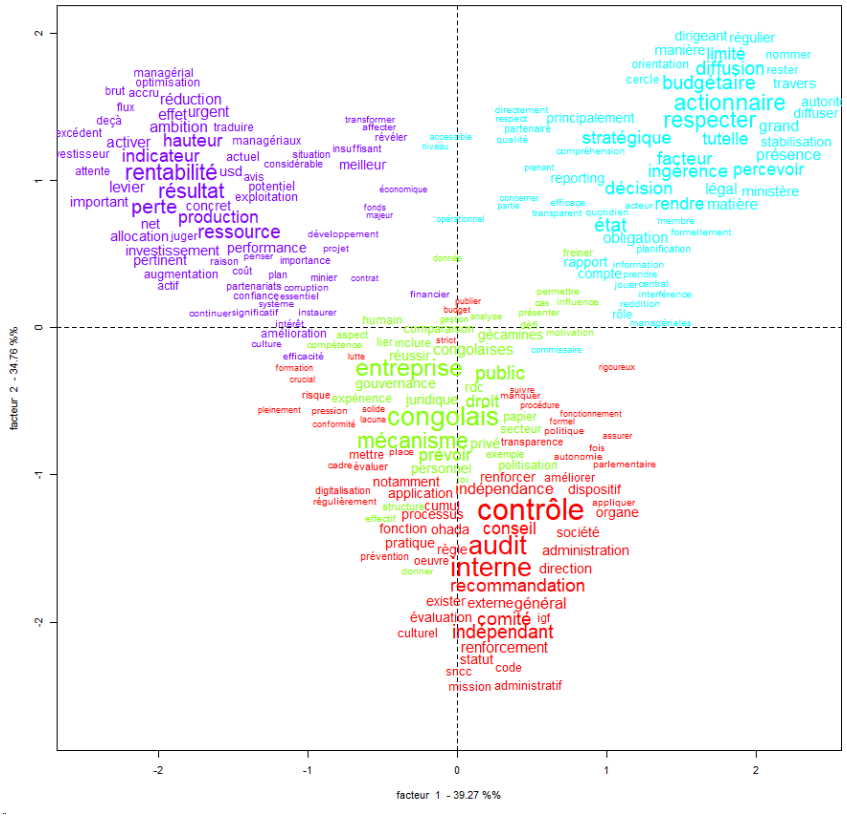
Tableau N°5 : Synthèse des classes lexicales issues de la CHD

Classe	Poids	Termes caractéristiques	Interprétation	Hypothèses
Classe 4	26,9 %	rentabilité, résultat, ressource, perte, performance, investissement	Attentes de rentabilité et de viabilité économique	Variable dépendante (performance)
Classe 3	24,8 %	actionnaire, État, tutelle, ingérence, décision stratégique	Tension entre mission publique et interventionnisme étatique	H3, H6
Classe 1	24,1 %	contrôle, audit, comité, conseil, évaluation, indépendance	Faible efficacité perçue du contrôle et de la redevabilité	H2, H4
Classe 2	24,1 %	mécanisme, gouvernance, congolaises, droit, public	Référence au cadre légal et à son application partielle	H1

Source : élaboré par nous-même à partir des résultats IRaMuTeQ (2025)

Analyse factorielle des correspondances. Les deux facteurs de l'AFC (figure n°3) rendent compte respectivement de 39,27 % et 34,76 % de l'inertie totale, ce qui atteste d'un bon pouvoir explicatif du plan factoriel. Le premier axe illustre une tension sémantique entre la conformité aux mécanismes juridiques de gouvernance (input) et l'atteinte de la performance financière (output) : d'un côté, les termes « rentabilité », « résultat », « investissement », « production » ; de l'autre, « mécanisme », « contrôle », « audit », « OHADA », « droit ». Le second axe oppose les défis liés à la gouvernance stratégique, c'est-à-dire la relation entre l'État et l'entreprise (« actionnaire », « tutelle », « ingérence », « décision »), à ceux d'ordre organisationnel (« processus », « administratif », « code », « politisation »).

Figure N°3 : Analyse factorielle des correspondances

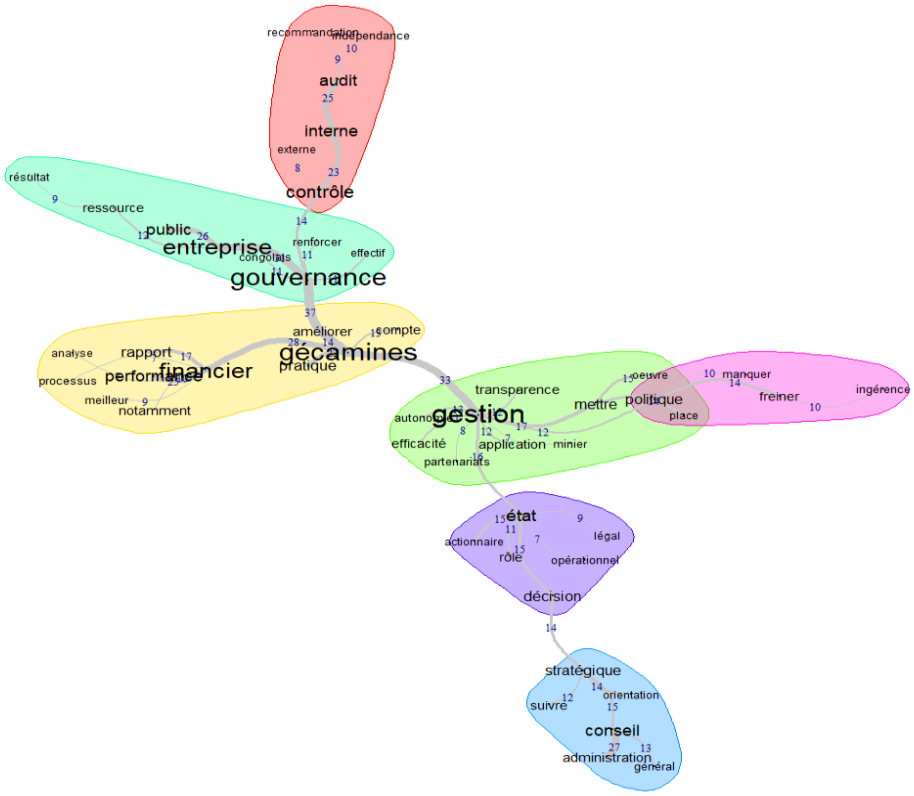


Source : Élaboré suivant notre corpus textuel avec IRaMuTeQ (2025)

Analyse des similitudes. Le mot « Gécamines » apparaît au centre du graphe (figure n°4), ce qui confirme sa centralité dans les discours analysés. Les liens épais entre « Gécamines » et les mots « gouvernance », « financier » et « gestion » révèlent que la réflexion des répondants est concentrée sur les modalités de gestion, la gouvernance institutionnelle et les enjeux de performance

financière. Plusieurs pôles s'en détachent : le conseil d'administration (« stratégique », « suivre », « orientation ») ; le rôle de l'État (« décision », « actionnaire », « rôle », « légal ») ; le contrôle (« audit », « interne », « indépendance », « recommandation ») ; la performance financière (« rapport », « analyse », « processus ») ; la politisation (« politique », « freiner », « ingérence ») ; enfin la gouvernance opérationnelle (« transparence », « efficacité », « autonomie », « mise en œuvre »).

Figure N°4 : Graphe de similitude par indice de cooccurrence (algorithme de Fruchterman-Reingold)



Source : Élaboré sur base de notre corpus textuel avec IRaMuTeQ (2025)

En somme, les analyses qualitatives confirment les hypothèses de recherche formulées au préalable. Elles mettent en évidence une application partielle des mécanismes de gouvernance prévus par la loi, une efficacité inégale des organes de contrôle, une influence négative de l'ingérence politique, une faiblesse des pratiques de reddition des comptes, une perception différenciée de la performance selon l'adhésion aux principes de bonne gouvernance, et l'impact du contexte institutionnel sur l'effectivité des dispositifs.

2.3. Discussion des résultats et recommandations

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

L'analyse croisée des résultats qualitatifs révèle des tensions fondamentales entre les dispositifs juridiques de gouvernance prévus par le droit national congolais et les pratiques effectives observées au sein de GECAMINES SA. Le tableau n°6 synthétise la confrontation des hypothèses aux résultats.

Tableau N°6 : Synthèse de la confrontation des hypothèses aux résultats

Hypothèse	Énoncé résumé	Indices empiriques principaux	Statut
H1	Application partielle des mécanismes prescrits	Classe 2 (cadre juridique, « prévoir », « politisation ») ; axe 1 de l'AFC (norme vs performance)	Confirmée
H2	Efficacité des organes associée à la performance	Classe 1 (contrôle, audit, indépendance) ; pôle « conseil » relié à l'État dans l'ADS	Confirmée
H3	Ingérence de l'État freinant la performance	Classe 3 (« ingérence », « tutelle ») ; pôle « politique / freiner » ; axe 2 de l'AFC	Confirmée
H4	Reddition des comptes en décalage avec la loi	Termes « diffusion », « rendre », « reporting », « compte »	Confirmée
H5	Perception de la performance liée à l'adhésion aux principes	Évaluations différenciées selon les profils des enquêtés	Confirmée
H6	Contexte institutionnel limitant l'effectivité	Centralisation, faible contrôle externe, culture administrative héritée	Confirmée

Source : élaboré par nous-même

Premièrement, les résultats confirment que les mécanismes de gouvernance formellement prescrits, tels que la séparation des fonctions de gestion et de contrôle, la reddition de comptes et la transparence budgétaire, sont appliqués de manière partielle, validant ainsi l'hypothèse H1. La théorie institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983) éclaire ce phénomène de conformité symbolique, où **les entreprises adoptent les apparences du formalisme légal sans en traduire les effets réels dans leur gouvernance quotidienne.**

Deuxièmement, l'efficacité inégale des organes de gouvernance, notamment le conseil d'administration et les dispositifs d'audit interne, corrobore l'hypothèse H2. Le rôle de l'État-actionnaire, dominant dans les nominations et les orientations stratégiques, **affaiblit la capacité de ces organes à exercer un contrôle objectif et indépendant**. Ce constat rejoint la théorie de

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

l'agence (Jensen & Meckling, 1976) : **la faiblesse des mécanismes de surveillance accroît les coûts d'agence et nuit à la discipline managériale.**

Troisièmement, l'analyse sémantique met en évidence une ingérence persistante de l'État dans la gestion opérationnelle, élément central de l'hypothèse H3. Ce phénomène s'oppose aux principes de responsabilisation et d'autonomie managériale prônés par la réforme de 2008. La littérature, notamment Williamson (1985) et Pierre et Peters (2000), souligne que dans les entreprises publiques, **l'intervention politique désorganise les circuits de décision, alimente l'opacité et introduit des biais de gestion peu compatibles avec les exigences de rentabilité.** Ce résultat rejoint l'analyse historique de Rubbers (2023), pour qui GECAMINES constitue, depuis l'époque de Mobutu, la principale source de rente minière du pouvoir présidentiel, la libéralisation ayant surtout ouvert de nouvelles voies de captation de ses actifs et de ses profits.

Quatrièmement, la faiblesse des pratiques de reddition des comptes et le décalage avec les prescriptions légales en matière de transparence valident l'hypothèse H4. En ligne avec Suchman (1995), ce déficit d'accountability mine la légitimité organisationnelle de GECAMINES, **qui peine à justifier ses choix économiques auprès de l'État comme des autres parties prenantes.**

Cinquièmement, la variabilité des perceptions de la performance selon les profils des personnes interrogées souligne que **l'adhésion des dirigeants aux principes de bonne gouvernance influence leur propre évaluation de la performance** (H5), en résonance avec la théorie des échelons supérieurs (Hambrick & Mason, 1984). Enfin, le contexte institutionnel congolais, caractérisé par une forte centralisation du pouvoir, **une faible capacité de contrôle externe et une culture administrative héritée du dirigisme étatique, freine l'effectivité des mécanismes de gouvernance légaux** (H6) : sans infrastructure juridique robuste, sans régulation efficace et sans pression sociétale pour la transparence, les règles de gouvernance restent inopérantes, même si elles existent dans les textes (Scott, 2001).

En somme, la restructuration de GECAMINES ne pourra réussir qu'à travers une transformation structurelle de sa gouvernance, appuyée sur la professionnalisation de ses organes de direction, **l'autonomisation vis-à-vis des pressions politiques et une culture organisationnelle fondée sur la transparence, la redevabilité et l'efficience.** Ces orientations rejoignent les Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques (OCDE, 2024) et se déclinent en recommandations :

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

- **Refonte de la gouvernance interne et renforcement de la redevabilité :** renforcer le rôle du conseil d'administration, garantir l'indépendance des audits internes et externes et mettre en place des indicateurs de performance managériale clairs et évaluables ; l'État-actionnaire devrait se positionner comme régulateur et évaluateur, non comme gestionnaire opérationnel.
- **Reconfiguration des partenariats stratégiques :** instaurer une culture de négociation équitable, renforcer les capacités juridiques et financières de l'entreprise lors de la signature des coentreprises et recourir à des experts indépendants et à l'évaluation ex ante des accords.
- **Assainissement de la gestion financière :** adopter une gestion budgétaire prudente, réduire la dépendance à la dette et piloter rigoureusement les flux financiers.
- **Capital humain, modernisation et durabilité :** fidéliser et développer les compétences, moderniser les outils de production et de gestion, et intégrer les standards ESG pour renforcer la légitimité et l'attractivité internationale de l'entreprise.

Le tableau n°7 propose une lecture opérationnelle de ces recommandations.

Tableau N°7 : Synthèse des recommandations

Axe	Mesures prioritaires	Acteurs responsables	Horizon
Gouvernance interne et redevabilité	Renforcer le rôle et l'indépendance du conseil d'administration ; rendre le comité d'audit opérationnel ; contractualiser des indicateurs de performance	État-actionnaire (Ministère du Portefeuille), conseil d'administration	Court terme
Partenariats stratégiques	Évaluer de manière indépendante et ex ante les apports et accords ; renforcer les capacités juridiques et financières de négociation	Direction générale, conseil d'administration, experts indépendants	Moyen terme
Gestion financière	Adopter une gestion budgétaire prudente ; réduire l'endettement ; assurer la traçabilité des flux financiers	Direction financière, audit interne, commissaire aux comptes	Court à moyen terme
Capital humain, modernisation et durabilité	Fidéliser les compétences ; moderniser les outils de production et de gestion ; intégrer les standards ESG	Direction générale, direction des ressources humaines	Moyen à long terme

Source : élaboré par nous-même

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

Conclusion

Cet article s'est donné pour objectif d'analyser de manière critique l'influence des mécanismes de gouvernance prévus par le droit national congolais sur la performance financière de GECAMINES SA. La problématique est articulée autour de la tension entre les dispositifs juridiques de gouvernance mis en place depuis la réforme de 2008 et leur effectivité réelle dans la gestion quotidienne de l'entreprise. L'analyse lexicométrique du corpus d'entretiens a mis en évidence des pôles thématiques structurants : la gouvernance légale, le contrôle, l'ingérence politique, la performance financière et la reddition des comptes. Les résultats confirment l'ensemble des hypothèses de recherche et révèlent un décalage marqué entre les prescriptions juridiques et les pratiques observées, symptomatique d'une gouvernance institutionnellement fragilisée.

Théoriquement, ce travail apporte une lecture située de la gouvernance des entreprises publiques en contexte africain, en démontrant que les instruments juridiques, bien que nécessaires, ne peuvent produire d'effets durables sans un environnement institutionnel crédible et stabilisé. Méthodologiquement, il valide la pertinence de l'analyse lexicométrique pour capter les représentations sociales de la gouvernance. Pratiquement, il propose des recommandations visant à renforcer la gouvernance, à moderniser les outils de gestion, à autonomiser les organes de contrôle et à restaurer la performance de l'entreprise.

L'étude présente toutefois des limites. Elle repose sur une étude de cas unique, ce qui limite la généralisation des résultats à d'autres entreprises publiques du pays ; l'échantillon n'a pas inclus d'acteurs de la société civile, dont les analyses publiées n'ont été intégrées que par la triangulation documentaire ; enfin, elle ne recourt pas à des outils d'analyse de performance économique avancés. Il serait pertinent d'élargir l'étude à d'autres sociétés à actionnaire unique, telles que la **REGIDESO**, la **SOKIMO** ou la **SNCC**, de conduire une analyse longitudinale couvrant la période allant de la réforme de 2008 à aujourd'hui, et de mobiliser des méthodes comme l'analyse d'enveloppement des données (DEA), la Stochastic Frontier Analysis (SFA) ou la modélisation par équations structurelles pour mesurer plus rigoureusement les liens entre gouvernance et performance.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

BIBLIOGRAPHIE

1. Aglietta, M., & Rebérioux, A. (2005). *Corporate governance adrift: A critique of shareholder value*. Edward Elgar ;
2. Banque mondiale (2023). *The business of the State*. Washington, DC : Banque mondiale. https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/40343 ;
3. Bertaux, D. (2005). *Le récit de vie*. Armand Colin ;
4. Bourguignon, A. (1997). Sous les pavés la plage… ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance. *Comptabilité Contrôle Audit*, 3(1), 89–101. https://doi.org/10.3917/cca.031.0089 ;
5. Camarillo, I., & Stevens, S. (2024, 20 décembre). *The scramble for Africa continues: Impacts of investor-state dispute settlement on African countries*. Public Citizen. https://www.citizen.org/article/the-scramble-for-africa-continues-impacts-of-investor-state-dispute-settlement-on-african-countries/ ;
6. Charreaux, G. (Dir.) (1997). *Le gouvernement des entreprises : corporate governance, théories et faits*. Economica ;
7. Daiser, P., Ysa, T., & Schmitt, D. (2017). Corporate governance of state-owned enterprises: A systematic analysis of empirical literature. *International Journal of Public Sector Management*, 30(5), 447–466. https://doi.org/10.1108/IJPSM-10-2016-0163 ;
8. DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. https://doi.org/10.2307/2095101 ;
9. FMI (2020). State-owned enterprises: The other government. In *Fiscal Monitor: Policies to support people during the COVID-19 pandemic* (chapitre 3). Fonds monétaire international;
10. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman ;
11. Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105–117). Sage ;
12. Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206. https://doi.org/10.2307/258434 ;

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

13. IGF (2022). *Synthèse du rapport de contrôle de l'Inspection Générale des Finances sur la gestion de la Gécamines*. Inspection Générale des Finances, Kinshasa, mai 2022 ;
14. ITIE (2022). *Rapport ITIE République Démocratique du Congo – exercice 2021*. Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives ;
15. 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. https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X ;
16. Kaunda, E., & Pelser, T. (2023). Corporate governance and performance of state-owned enterprises in a least developed economy. *South African Journal of Business Management*, 54(1), a3827. https://doi.org/10.4102/sajbm.v54i1.3827 ;
17. Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage ;
18. OCDE (2024). *Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques, édition 2024*. Éditions OCDE ;
19. OHADA (2014). *Acte uniforme révisé relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique*, adopté le 30 janvier 2014 ;
20. Pierre, J., & Peters, B. G. (2000). *Governance, politics and the state*. St. Martin's Press ;
21. Ratinaud, P., & Marchand, P. (2015). Des mondes lexicaux aux représentations sociales. Une première approche des thématiques dans les débats à l'Assemblée nationale (1998-2014). *Mots. Les langages du politique*, 108, 57–77. https://doi.org/10.4000/mots.22006 ;
22. Reinert, M. (1990). Alceste, une méthodologie d'analyse des données textuelles et une application : Aurélia de Gérard de Nerval. *Bulletin de Méthodologie Sociologique*, 26(1), 24–54. https://doi.org/10.1177/075910639002600103 ;
23. République Démocratique du Congo (2008). Loi n°08/007 du 7 juillet 2008 portant dispositions générales relatives à la transformation des entreprises publiques. *Journal officiel*;
24. République Démocratique du Congo (2008). Loi n°08/009 du 7 juillet 2008 portant dispositions générales applicables aux établissements publics. *Journal officiel* ;
25. République Démocratique du Congo (2008). Loi n°08/010 du 7 juillet 2008 fixant les règles relatives à l'organisation et à la gestion du portefeuille de l'État. *Journal officiel* ;

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

26. République Démocratique du Congo (2009). Décret n°09/11 du 24 avril 2009 portant mesures transitoires relatives à la transformation des entreprises publiques. *Journal officiel* ;
27. République Démocratique du Congo (2020). Ordonnance n°20/016 du 27 mars 2020 fixant les attributions des ministères. *Journal officiel* ;
28. Rubbers, B. (2004). La dislocation du secteur minier au Katanga (RDC) : pillage ou recomposition ? *Politique africaine*, 93(1), 21–41. https://doi.org/10.3917/polaf.093.0021 ;
29. Rubbers, B. (2023). Mining and the scalar transformations of the state in the Democratic Republic of Congo. *Journal of Modern African Studies*, 61(1), 73–90. https://doi.org/10.1017/S0022278X22000386 ;
30. Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations* (2nd ed.). Sage ;
31. Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage ;
32. Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. https://doi.org/10.2307/258788 ;
33. Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. Free Press ;
34. Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage.