

Les déterminants de l'efficacité du conseil d'administration dans les entreprises publiques camerounaises

*André Marie MBILI ONANA*¹

Mots clés:

*Gouvernance
d'entreprise
Conseil d'administration
Entreprise publique
Performance*

RÉSUMÉ

Au Cameroun et dans beaucoup de pays en Afrique, les entreprises publiques se sont révélées être d'énormes gouffres financiers, mis en évidence par la crise économique apparue dans les années 80. Au titre des mesures prises pour les redresser, la privatisation figure en bonne place. Cependant, toutes les entreprises publiques d'un pays ne peuvent pas être privatisées d'une part, et certaines privatisations n'aboutissent pas aux résultats escomptés d'autre part. Dès lors, il devient indispensable de s'interroger sur les causes des défaillances des entreprises publiques africaines pour mieux les traiter. C'est dans ce sillage que s'inscrit le présent article qui mobilise le cadre théorique de la gouvernance d'entreprise pour tenter de comprendre les raisons du malaise des entreprises publiques camerounaises. A cet effet, le Conseil d'Administration (CA), principal mécanisme de gouvernance est étudié du point de vue de sa composition, de ses caractéristiques, de sa structure et de ses processus.

© 2022 RAG – Tout droit réservé.

Adresse de correspondance de l'auteur :

1. École Supérieure Multinationale des Télécommunications, Ex-Terrain Foyer Rocade Fann Bel Air, BP 10 000 Dakar Liberté
SENEGAL - Courriel : andre.onana@esmt.sn

INTRODUCTION

Quelle que soit l'option idéologique, les entreprises publiques ont toujours joué un rôle économique important au Cameroun. C'est en ces termes que Bekolo-Ebe (cité par Tamba I., 1991) justifie l'existence prépondérante des entreprises publiques au sein de l'économie camerounaise. En effet, en marge de toute considération du débat sur l'interventionnisme étatique, le Cameroun s'est doté d'un ensemble important d'entreprises publiques dans le but de donner un coup d'accélérateur à son économie. Touna Mama et Tamba I. (1996) remarquent à cet effet que le poids des entreprises publiques dans l'économie camerounaise est tel qu'elle se trouverait revigorée si ces dernières florissaient. Le secteur public à lui seul emploie près de 100.000 personnes, la masse salariale variant entre 100 et 120 milliards de FCFA soit 18% des dépenses publiques et 50% des recettes pétrolières (Banque mondiale, citée par Touna Mama et Tamba I., 1996).

Il convient cependant de rappeler que la situation politique va constituer un obstacle à la création de ces entreprises (Tedga, 1990). Excepté les entreprises publiques françaises et anglaises qui ont été nationalisées, à peine une dizaine d'entreprises publiques ont été créées en dix ans d'indépendance. Les années 70 seront plus sereines, c'est ce qui, avec le décret de juin 1986 portant délimitation du secteur public et para-public, va favoriser l'essor des entreprises publiques dont on dénombre près de 170 (Nguiffo et Owona Etoundi, 1988) en 1988. Cette course vers le développement d'un secteur public solide trouve sa légitimité dans la thèse du libéralisme planifié prônée par le président Ahidjo, ainsi que dans le manque de culture entrepreneuriale qui caractérise encore le secteur privé.

Cependant, depuis quelques années déjà, la crise économique aidant, le contexte de fonctionnement de ces entreprises a laissé entrevoir de multiples turbulences; les entreprises publiques dans leur grande majorité ont cessé d'être rentables, mieux elles ne réalisent plus que d'énormes pertes (Tedga, 1990). Celles du secteur non-financier totalisant ainsi pour la période 1985/1986 un déficit global de 33,6 milliards de FCFA (Touna Mama, 1996). Depuis lors, beaucoup d'entre elles ont été sorties du portefeuille de l'Etat (privatisées) quand elles

n'ont pas été purement et simplement dissoutes¹. Il faut dire ici que la privatisation est l'une des principales mesures préconisées par la mission de réhabilitation des entreprises publiques, laquelle avait mission de trouver des solutions aux problèmes dont faisaient face les entreprises publiques.

En effet, les entreprises publiques se sont révélées être d'énormes gouffres financiers; les subventions, constituant une règle pour elles, ont joué un rôle négatif en ce sens qu'elles ont permis de masquer leurs défaillances et d'entretenir un pilotage à vue (Bekolo C., 1995). On estime à 150 milliards par an les subventions reçues par ces dernières, soit 20 à 25% des budgets annuels de l'Etat, sans compter qu'elles grevaient à concurrence de 40% la dette publique du Cameroun. Outre ces appuis financiers, on déclame aussi les choix de gestion qui tenaient moins compte d'un souci d'efficacité que de celui du prolongement de la politique, parfois incohérente, de l'Etat.

Cependant il faut rechercher en la construction même des entreprises publiques les causes de leur désuétude. La volonté de protéger l'économie camerounaise de la concurrence étrangère au lendemain de l'indépendance aurait conduit les autorités à créer, sans études de marchés préalables des entreprises qui constituent aujourd'hui de véritables « tonneaux de danaïdes. » Face donc à tous ces griefs, et convaincus que le secteur public est d'une importance indéniable pour l'économie camerounaise, des thérapeutiques ont été administrés au secteur public. Contrats de performances, programme d'ajustement structurel (PAS), programme d'aide à la gestion (PAGE)² semblent jusqu'ici ne pas avoir remédié aux difficultés que rencontrent les entreprises publiques.

La présente proposition de recherche s'inscrit dans le sillage de l'étude des causes du déclin des entreprises publiques camerounaises, mais elle se veut, à l'exemple de Faye (2003) pour le Sénégal, une contribution à l'explication du malaise persistant des entreprises publiques

¹ On dénombre 52 entreprises publiques dissoutes (Ndjom Nack Elie désiré, Les liquidations administratives, Editions imprimerie nationale, novembre 1992) en mars 1992 sur les 170 existantes en 1988, soit un taux de faillite de l'ordre de 31%.

² Le début de la crise économique favorise l'adoption de pilules tel le programme d'ajustement structurel (PAS), signé le 27 juillet 1989 avec le FMI et la BAD, le programme d'aide à la gestion (PAGE) avec la banque mondiale et dont la mission depuis l'exercice 1986-1987 était de réhabiliter les entreprises publiques et parapubliques décadentes.

camerounaises via l'analyse de leur mode de gouvernement. Ainsi cette étude présente un intérêt certain qui peut être appréhendé à différents niveaux.

Primo, elle intervient au moment où le secteur public camerounais, compte tenu du marasme économique, connaît des turbulences. Ces entreprises ont coûté 750 milliards de Francs CFA à l'Etat (Mayegle, 1992) et ne demandent qu'à être remises sur pied. C'est dans cette optique que la mission de réhabilitation³ a proposé qu'elles soient privatisées, mais seulement les résultats des récentes privatisations ne semblent pas convaincre sur la pertinence de ce choix. Notre étude peut donc permettre de relativiser cette approche trop radicale et minimiser par là le coût d'opportunité associé à cette mesure.

Deusio, une étude sur les entreprises publiques est toujours intéressante ceci eu égard au poids qu'elles représentent dans le tissu économique indifféremment de l'espace et du temps. Au Cameroun, elles demeurent les plus grandes pourvoyeuses d'emplois.

Tertio, l'ouverture du Cameroun aux investisseurs étrangers (privatisations) et la création du marché boursier (DSX) sont des opérations qui ne sont pas sans conséquences dans la mesure où elles sont de nature à favoriser le développement d'un nouvel actionnariat, souvent peu familier des règles et pratiques de fonctionnement des entreprises publiques et privées camerounaises.

1. PROBLEMATIQUE

Le gouvernement des entreprises dont la manifestation la plus visible est la production de codes de conduite pour dirigeants⁴ trouve ses origines dans les travaux de Berle et Means en 1932. C'est le développement de la grande entreprise aux Etats-Unis, il y'a plus d'un siècle, caractérisée par un actionnariat dispersé, qui a donné lieu aux premières réflexions sur le

³ La mission de réhabilitation des entreprises publiques a été créée en 1986 (décret n° 86/656 du 3 juin 1986, puis modifié et complété par les décrets n° 89/010 du 4 janvier 1989 et n° 90/428 du 27 février 1990).

⁴ La réflexion sur le gouvernement d'entreprise est marquée par la publication de travaux généralement admis comme des codes de bonne conduite des dirigeants. Les plus connus sont le rapport cadbury (1992) pour la Grande Bretagne, les rapports vienot (1995 et 1999) et le rapport bouton pour la France, le rapport dey (1993) pour la Canada et l'OCDE (1999). Le Kenya et l'Afrique du sud demeurent les seuls pays africains à avoir publié un code en la matière. Les réflexions menées ont également donné lieu à des modifications réglementaires. On peut citer à titre d'exemple les lois KonTrag (1999) en Allemagne, Sarbanes Oxley (2001) aux Etats-Unis ou la loi NRE (Nouvelles Régulations Economiques) du 15 mai 2001 en France.

gouvernement des entreprises. Pour Berle et Means, les dirigeants ne possédant pas (ou très peu) d'actions de telles entreprises, ils ne cherchent pas à maximiser la richesse des actionnaires. Puisqu'un tel risque existe, il est donc apparu nécessaire de s'interroger sur les moyens à mettre en œuvre pour protéger les investisseurs contre le comportement opportuniste des dirigeants.

En effet, cette hypothèse de l'opportunisme managérial est fortement mobilisée par la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975). Elle constitue une représentation extrême du comportement humain, qui, motivé par la recherche d'avantages personnels, serait caractérisé par une tendance à tricher et à transgresser les règles éthiques. La quasi-institutionnalisation de la concussion, des détournements du bien public, de la volonté illimitée d'enrichissement des dirigeants, etc. participe de cette hypothèse notamment pour expliquer les choix stratégiques des dirigeants d'entreprises publiques au Cameroun.

Dans une étude - bien que les résultats des études empiriques menées sur l'efficacité des entreprises publiques et privées soient contradictoires (Bös, 1991 et Lawson, 1994) - Nash et Van Randenborgh (1994) concluent, à partir d'un échantillon de 61 entreprises appartenant à 18 nations différentes et relevant de 32 secteurs d'activité, à une supériorité de performance des entreprises dont la propriété serait privée, semblant ainsi condamner la propriété publique. Cependant, pour les tenants de la théorie des droits de propriété, à l'exemple de De Alessi (1969, 1973) c'est le comportement discrétionnaire des dirigeants des entreprises publiques, faiblement contrôlés en raison de la forme publique de propriété et peu incités à être performants qui expliquerait cette supériorité de la propriété privée. Cette explication s'adapte aisément au contexte des entreprises publiques camerounaises dont les dirigeants, au vu et au su des organes chargés de les contrôler procèdent souvent à des choix qui tiennent plus du libertinage managérial que du souci d'agir dans l'intérêt du propriétaire l'Etat.

Relativement donc à la protection des intérêts des propriétaires (de l'Etat dans le cadre des entreprises publiques) contre l'opportunisme des dirigeants, la modélisation faite par Jensen et Meckling en 1976, s'intéressant à la relation d'agence, qui lie un principal (les actionnaires) à un agent (les dirigeants) montre que la valeur des entreprises dépend de leur mode de financement en ce sens que l'ouverture du capital par un entrepreneur (qui entraîne une forte dispersion de l'actionnariat) donne naissance à des coûts d'agence et réduit par conséquent la

valeur de l'entreprise. Divers mécanismes permettant alors de réduire les coûts d'agence résultant de l'opportunisme des dirigeants sont proposés, l'ensemble de ceux-ci formant ce que Charreaux (1997, p.4) nomme « système de gouvernement d'entreprise » et définit comme l' « ensemble des mécanismes organisationnels ayant pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions (notamment de financement et d'investissement) des dirigeants, autrement dit qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire ». La fonction d'un mécanisme de gouvernance et, plus généralement, d'un système de gouvernance étant de contribuer à améliorer l'efficacité de la firme (Charreaux, 2004).

Les mécanismes du système de gouvernance sont répertoriés selon qu'ils sont de nature externe ou interne. Les mécanismes externes comprennent le marché des biens et services, le marché financier (particulièrement comme lieu de réalisation des prises de contrôle), les relations de financement avec les banques, le marché du travail notamment celui des cadres dirigeants et l'environnement légal, politique et réglementaire, notamment par les relations qui s'établissent avec les bureaucraties publiques et par le régime légal qui encadre le règlement des défaillances. L'efficacité de ces mécanismes pour ceux qui relèvent du processus de marché est fondée pour l'essentiel sur le caractère concurrentiel. Les mécanismes de contrôle externes sont complétés par des mécanismes internes, susceptibles de pallier leurs carences éventuelles. Quatre principaux types de contrôles peuvent être distingués: le contrôle exercé par les actionnaires, la surveillance mutuelle entre dirigeants, les contrôles formels ou informels mis en place par les employés et le conseil d'administration (désormais CA) qui joue un rôle important dans la résolution des conflits d'intérêts entre agents et principaux (Fama et Jensen, 1983).

Par ailleurs, si l'actionnariat dans les entreprises publiques est moins dispersé, il n'en demeure pas moins vrai que le problème de l'opportunisme managérial relevé dans les firmes managériales (caractérisées par une forte dispersion du capital) se pose avec acuité du fait de la complexité de la relation liant l'Etat-actionnaire et ses dirigeants. Il convient donc dans cette optique de doter les mécanismes de contrôle des entreprises publiques de pouvoirs nécessaires, afin de juguler les dérapages des dirigeants, dans le but ultime d'améliorer leurs performances et par-delà leur gestion.

C'est donc conscient du débat sur l'opportunisme managérial, de sa présence dans nos entreprises publiques, et des travaux entrepris dans les pays européens notamment en France afin de réformer les mécanismes de gouvernance tel que le conseil d'administration dans l'objectif d'améliorer le fonctionnement des entreprises, que nous souhaitons analyser la gestion des entreprises publiques camerounaises à travers le rôle qu'y joue le CA. De manière spécifique, il s'agira de répondre à la question de savoir quel est l'impact des attributs du conseil d'administration sur les performances de ces dernières ? Le conseil d'administration tel qu'il fonctionne dans nos entreprises publiques peut-il contribuer à améliorer les performances de ces dernières?

Notre principal objectif est de déterminer entre les différentes caractéristiques du conseil d'administration celles qui influencent de façon significative la performance des entreprises publiques. De manière spécifique, notre étude consiste à retracer la constitution des entreprises publiques au Cameroun afin d'en faire une analyse qui nous permette de comprendre les causes de leur échec. De plus, en référence à la littérature sur le gouvernement d'entreprise, il sera établi un lien entre les différentes variables du conseil d'administration dans les entreprises publiques camerounaises et leurs performances économique et financière. En effet, les attributs du conseil d'administration sont censés agir sur la gestion de l'entreprise à travers le développement des systèmes d'incitation et de contraintes à l'égard de l'équipe dirigeante.

2. REVUE DE LA LITTERATURE ET HYPOTHESES

Dans les sociétés cotées en bourse, caractérisées par une certaine diffusion de l'actionnariat, il existe un risque de spoliation des intérêts des actionnaires par les dirigeants (Berle et Means, 1932; Jensen et Meckling, 1976). Cette situation est transposable aux entreprises publiques, bien que celles-ci soient aux mains d'un actionnaire dominant l'Etat. En effet, la difficulté réside dans ce que le statut d'actionnaire de l'Etat est caractérisé par un laxisme, favorisant le développement de comportements opportunistes de leurs dirigeants.

En principe, divers mécanismes de contrôle limitent le comportement opportuniste des dirigeants (Shleifer et Vishny, 1997). En particulier le conseil d'administration, en tant

qu'autorité légale chargée de ratifier et de contrôler les décisions des dirigeants, joue un rôle majeur dans la résolution de ces conflits d'intérêts (Fama et Jensen, 1983). Il constitue un mécanisme de gouvernance interne, dont l'efficacité n'est probablement pas sans incidence sur la création de valeur et par conséquent, sur la satisfaction des actionnaires.

Cependant, au cours de ces dernières années, le fonctionnement de cet organe a été critiqué dans de nombreux pays notamment la France où les rapports Viénot (1995, 1999) ont essayé pour autant que faire se peut de réformer ce dernier en préconisant quelques règles admises comme des codes de conduite des dirigeants. Il est admis à travers ces codes que le conseil d'administration, du moins certaines de ses variables peuvent avoir une influence sur la performance de la firme.

L'analyse théorique du conseil d'administration attribue un rôle central aux administrateurs externes⁵ qui sont chargés de contrôler les dirigeants et de garantir la performance afin de préserver les intérêts des actionnaires. L'étude directe de la relation entre performance pour les actionnaires et pourcentage d'administrateurs externes révèle une influence positive (Baysinger et Butler, 1985; Rosenstein et Wyatt, 1990; Scott et Kleidon, 1994). Cette relation positive est également confirmée tant pour la performance passée que future, par Pearce et Zahra (1992), à partir d'un modèle stratégique⁶ expliquant la composition du conseil d'administration. Enfin, Hermalin et Weisbach (1991) montrent que les firmes dont les performances se dégradent ont tendance à accroître le poids des administrateurs externes.

L'influence de la composition du conseil d'administration sur la performance a été également mise en exergue à travers le pouvoir de révocation⁷ de ce dernier. Ainsi, Weisbach (1988) établit qu'il y'a une forte relation entre la performance réalisée et la probabilité de démission du dirigeant lorsque le conseil est dominé par des administrateurs externes. Charreaux (1991),

⁵ Ce sont des administrateurs qui n'ont aucun contrat avec l'entreprise dont ils occupent des sièges dans le CA. Cependant, ils peuvent ne pas être indépendants. Ces derniers désignent des personnes n'étant pas employées dans l'entreprise, n'ayant ni aucun intérêt dans l'entreprise considérée, ni aucun lien de familiarité avec un membre de l'équipe dirigeante; ils peuvent tout au moins entretenir un lien d'amitié (Becht M. et alii., 2002, p.42).

⁶ Le modèle utilisé dans cette étude est d'ailleurs inspiré de celui de Pearce et Zahra.

⁷ Le conseil d'administration dispose en effet de deux leviers d'action pour assurer sa mission de contrôle: le pouvoir de révocation des dirigeants et le système de rémunération.

prenant en compte les autres systèmes de contrôle (notamment la discipline exercée par les marchés), conclue à une influence positive et significative du pourcentage d'administrateurs externes sur la performance des sociétés managériales et contrôlées.

La taille du conseil d'administration peut influencer la performance de l'entreprise. Elle se réfère au nombre d'administrateurs dans le conseil. Pearce et Zahra (1992) ont mis en évidence une relation positive entre la taille du conseil et la performance. De même, Dalton et alii. (1998) confirment cette relation et surtout pour les entreprises de petite taille. Par contre, Yermack (1996) met en évidence une relation négative entre la taille du conseil d'administration et la performance. Ce résultat est confirmé par Eisenberg et alii. (1998), par Godard (1999) en France et par Dalton et alii. (1998) aux Etats-Unis. Jensen (1993) soutient l'idée que les conseils d'administration composés d'un nombre élevé d'administrateurs, plus de sept ou huit membres, ne fonctionnent pas efficacement et qu'il est facile pour le dirigeant de les contrôler.

D'après cette divergence de la littérature, nous pouvons dire que l'impact de la taille du conseil sur sa capacité de surveillance et sur la performance est ambigu du fait de la divergence des résultats et des problèmes d'agence (Lipton et Lorsh, 1992).

Parmi les recommandations des rapports Viénot, il est une dont les résultats des études empiriques divergent en l'occurrence le cumul des fonctions de président du conseil et de directeur général. Le débat concernant les effets du cumul de ces deux fonctions sur la performance de l'entreprise n'est pas tranché. Nlemvo Ndonzuau (2000) corrobore ce point de vue. En comparant deux groupes d'entreprises, le premier constitué d'entreprises dont les fonctions de président et de directeur sont assurées par une même personne et le second constitué d'entreprises où les fonctions sont séparées, et à partir d'un test de variance, Nlemvo (2000) conclue à une indifférence du niveau de performance entre les deux groupes.

D'autres caractéristiques du conseil d'administration tels que l'indépendance des administrateurs, le nombre de réunions du conseil, la présence de comités dans le conseil d'administration, influencent positivement la performance de la firme.

Une autre façon d'appréhender l'influence du conseil d'administration sur la performance est de recourir à une typologie des conseils qui fait intervenir deux dimensions, le pouvoir du conseil sur les dirigeants et l'activité du conseil. Pearce et Zahra (1991) distinguent ainsi

quatre types de conseils: formel, contrôleur, dominant et participatif. Aux Etats-Unis Pearce et Zahra trouvent que les conseils appartenant aux types dominant et participatif conduisent à une meilleure performance. Ce n'est pas l'avis de Charreaux et Pitol-Belin (1992) qui, à partir du taux de rentabilité des capitaux propres comme indicateur de la performance, concluent qu'un conseil dominant ne conduit pas à une meilleure performance qu'un conseil du type formel.

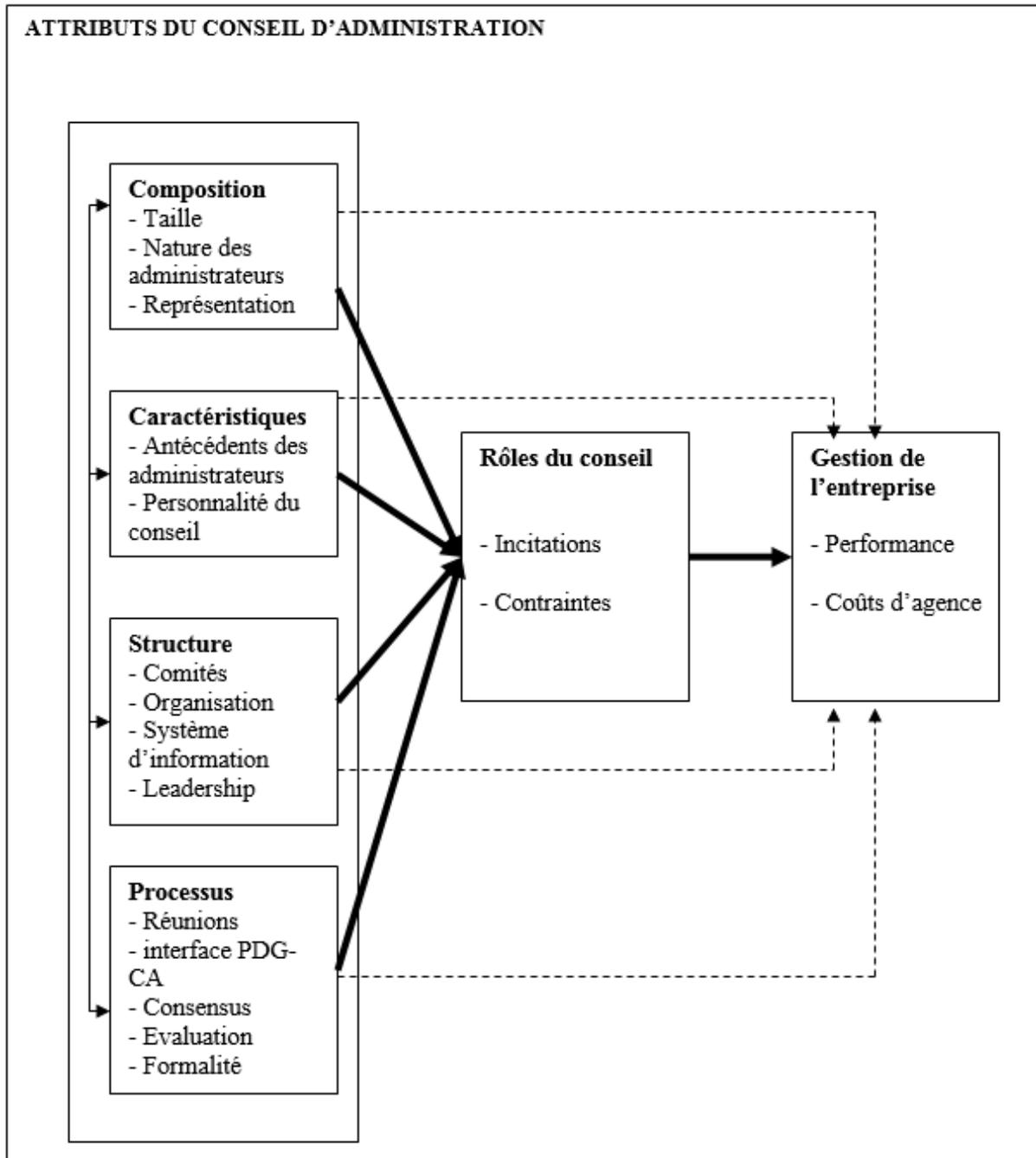
Le premier effet potentiel du gouvernement d'entreprise auquel on s'intéresse est relatif aux incitations (Mayer C., 1996). En effet, le conseil d'administration dans sa structuration met en place des systèmes d'incitations et de contraintes dont le but est d'atteindre de meilleures performances de la part de la technostructure⁸, au profit de toutes les parties prenantes au nœud de contrats. C'est donc un mécanisme participant à la gestion de l'entreprise.

Sur la base des ces éléments de revue de la littérature, le modèle de recherche est construit autour des hypothèses ci-dessous:

- H1/ Le conseil d'administration, à travers ses attributs (composition, caractéristiques, structure et processus), développe des systèmes d'incitations et de contraintes à l'égard de la technostructure et qui ont pour objet de réduire les coûts d'agence associés à l'opportunisme des dirigeants.
- H2/ Le conseil d'administration, à travers ses attributs (composition, caractéristiques, structure et processus), développe des systèmes d'incitations et de contraintes à l'égard de la technostructure et qui ont une influence sur la performance de l'entreprise.

⁸ Elle désigne l'équipe dirigeante dans l'entreprise. Elle est constituée généralement de cadres supérieurs qui prennent les grandes décisions engageant la vie de l'entreprise.

Figure 1 : modele de recherche



3. METHODOLOGIE

Pour arriver à la vérification de nos propositions de recherche, nous avons retenu au départ 60 entreprises qui remplissaient les critères d'appartenance au secteur public ou parapublic. Seulement 34 de ces entreprises (échantillon statistique) ont pu faire l'objet de traitement.

Les données y relatives proviennent, pour les indicateurs de performance de l'exploitation des déclarations statistiques et fiscales (DSF) déposées par ces entreprises à la Direction Nationale de la Statistique sur une période de trois ans; et pour les attributs des conseils d'administration de l'exploitation de 120 rapports des réunions de cet organe, disponibles à la Commission Technique de Réhabilitation⁹ (CTR). Dans l'un et l'autre cas, la collecte des données s'est effectuée au moyen de protocole de collecte d'informations.

Aidés par la littérature, nous avons défini un ensemble de variables dont nous avons observé l'évolution dans les individus de notre échantillon. Il s'agit des variables suivantes:

Variables quantitatives

- TCON: Taille du conseil d'administration, elle est appréciée grâce au nombre d'administrateurs siégeant au conseil;
- NADE: Nombre des administrateurs externes;
- NREC: Nombre de réunions du conseil d'administration;
- DURE: Durée des réunions;
- REEX: Résultat d'exploitation;
- ACTO: Actif total;
- REAC: Rentabilité des actifs, c'est le ratio REEX / ACTO;
- VAJO: Valeur ajoutée.

Les quatre dernières variables ont été ajoutées à l'analyse pour tenir compte de la relation triptyque entre performance des entreprises, répartition du capital et caractéristiques du conseil d'administration.

Variables qualitatives

Elles sont les plus nombreuses et sont principalement liées aux modalités que prennent les conseils d'administration dans les différentes entreprises qui nous ont servi de cadre

⁹ C'est une division de la mission de réhabilitation des entreprises publiques.

d'analyse.

- SEPA: Elle indique si les fonctions de président du conseil sont assurées ou pas par le ministre de tutelle de l'entreprise considérée¹⁰. C'est une variable binaire qui prend la modalité 1 s'il y'a séparation des fonctions et 0 sinon.
- REPR: Elle renseigne sur la représentation des employés non-actionnaires au conseil d'administration, elle prend la valeur 1 s'il existe au moins un employé dans le conseil d'administration et 0 autrement.
- FORM: Formation initiale de l'administrateur. Variable à deux modalités, elle prend la valeur 1 si le cursus scolaire et/ou universitaire de l'administrateur correspond au secteur d'activité dans lequel exerce l'entreprise dont il est administrateur et 0 si non.
- EXPE (Expérience): Elle renseigne sur l'ancienneté de l'administrateur dans ses fonctions. Elle va prendre la valeur 1 si l'administrateur est à son tout premier mandat et 0 si ce n'est pas le cas.
- CEXP (Cabinet d'expertise): Cette variable vise à vérifier la fiabilité de l'information mise à la disposition des administrateurs pour décider. Cette information est supposée beaucoup plus fiable si elle a l'aval d'un cabinet d'expertise, elle prendra la valeur 1 au cas où le conseil a un partenariat avec un cabinet et 0 si non.
- PRCC: Elle renseigne sur la présence ou pas de créanciers au conseil, elle prend la valeur 1 s'il existe au moins un créancier au conseil et 0 si non.
- AMMA (Administrateur multi mandaté): Elle renseigne sur l'existence des participations croisées¹¹, elle prend la valeur 1 s'il existe au moins un administrateur ayant plus d'un mandat d'administrateur et 0 si non.

¹⁰ Il faut dire à ce propos que la loi sur les entreprises du secteur public et parapublic interdit ce cumul (voir article 19 de la loi n° 99/016), cependant il existe dans la pratique de nombreux cas où ce cumul existe.

¹¹ Nous faisons référence ici aux administrateurs pouvant détenir des mandats d'administrateurs dans plusieurs sociétés. Selon ce principe, une firme A et une firme B peuvent être connectées sans qu'aucun des administrateurs de l'une ne siège au conseil de l'autre si chacune des firmes a un administrateur siégeant au conseil d'une firme C.

- IPAC: Identité du principal actionnaire, elle vise à faire ressortir l'influence de la structure de propriété sur le conseil. Elle prend la valeur 1 si le principal actionnaire est l'Etat et 0 si non.
- CHAD: Changement de dirigeant, elle vise à évaluer le pouvoir du conseil sur les dirigeants. C'est une variable à deux modalités qui prend la valeur 1 si le conseil a déjà révoqué un dirigeant et 0 si non.
- REDI (Rémunération des dirigeants): Elle détermine l'implication du conseil dans la fixation de la rémunération des dirigeants, elle prend la valeur 1 si c'est le cas et 0 si c'est le contraire.
- NDEC (Nature des décisions): Elle détermine l'implication du conseil dans la définition de la stratégie de l'entreprise, elle prend la valeur 1 si le conseil prend des décisions de nature stratégique et 0 si ce n'est pas le cas.
- CONS (Consensus): Elle mesure le degré de consensus dans la prise de décision, elle prend la valeur 1 si les décisions se prennent à l'unanimité et 0 si c'est autrement.

Il s'agira d'apprécier le poids de chacune de ces variables sur les performances des entreprises publiques camerounaises.

L'étude que nous avons menée porte sur un échantillon de 34 entreprises relevant du secteur public et parapublic camerounais. C'est un échantillon qui a été constitué sur la base du fichier des entreprises publiques disponibles au MINFIB, plus précisément à la cellule du suivi des entreprises publiques. A partir donc de ce fichier, on a sélectionné 60 entreprises publiques. Cependant, seules 34 ont pu nous restituer toutes les informations sur l'ensemble des variables.

Le traitement de ces données s'est fait en deux phases:

- Les logiciels SPAD et SPSS nous ont permis de faire une analyse factorielle multiple pour déterminer les variables du conseil d'administration agissant sur la performance des entreprises publiques camerounaises.

- Ensuite nous avons opéré deux régressions à l'aide du logiciel EVIEWS 3.1 à partir de ces variables pour déterminer l'impact des variables du CA sur la performance des entreprises.

Au détour de la revue de la littérature, nous avons identifié un assez grand nombre de variables (20) liées au CA et susceptibles d'influencer la performance des entreprises. Face à ce grand nombre de données et leur multi variété, nous avons opté pour une analyse en correspondances multiple (ACM) afin de déterminer celles qui peuvent significativement contribuer à expliquer la performance.

Cette analyse nous permet de résumer l'information apportée par un grand nombre de variables, par un nombre plus restreint de variables nouvelles. La plupart des variables étant liées entre elles, cette méthode consiste à concevoir un tableau « individus-variables », en réduisant le nombre de variables nécessaires pour décrire les individus, tout en perdant le moins d'information.

En effet, un individu est parfaitement décrit, du point de vue de l'optique de l'étude, par des valeurs qu'il prend pour les p variables. De même, une variable est définie par les n valeurs correspondant à sa distribution. Un individu peut alors être identifié par un point d'un espace géométrique à p dimensions tandis qu'une variable est représentée par un point d'un espace à n dimensions. L'ensemble des individus (ou des variables) forme un nuage de points. Comme il est difficile d'avoir une vision correcte d'un espace à plusieurs dimensions (20 par exemple), l'ACP permet une réduction de la dimension de ces espaces afin de les rendre plus « lisibles » tout en perdant le moins d'information possible.

La méthode consiste alors à déterminer des axes optima sur lesquels seront projetés les individus et les variables. Les axes factoriels (ou composantes principales) obtenus représentent des combinaisons linéaires des variables d'origine. Ils ont l'avantage de ne pas être corrélés entre eux contrairement aux variables. Ils peuvent être hiérarchisés: le premier facteur explique le mieux la variabilité des données initiales, le second explique le mieux la variabilité du résidu non pris en compte par le premier axe et ainsi de suite.

Lorsqu'on recueille des données qualitatives pour un nombre important de variables et d'individus, celles-ci peuvent se présenter sous la forme d'un tableau individus-variables: les cases du tableau sont remplies de 0 et de 1 selon que l'individu possède ou pas la modalité correspondante (tableau binaire ou disjonctif complet). L'AFC permet d'exprimer les variables sous forme graphique pertinente et facilement interprétable (croisement de deux

variables qualitatives) et que l'on appelle tableau de contingence. L'AFC cherche ainsi à représenter, à l'aide d'axes communs, les nuages des individus et des variables d'une manière simplifiée. Travaillant sur les deux nuages en même temps, l'AFC permet de situer les individus (ou modalités-lignes) et les variables (ou modalités-colonnes) dans le même espace par rapport aux mêmes axes. Il devient donc aisé d'établir les relations de proximité non seulement entre variables d'une part ou entre individus d'autre part, mais aussi entre les premiers et les seconds.

4. RESULTATS

Le gouvernement d'entreprise est une réponse, mieux une riposte à l'opportunisme des dirigeants qui a pour conséquence la gestion déficiente des entreprises. On peut citer plusieurs exemples qui corroborent ce point de vue; les plus présents à l'esprit sont cependant la chute d'Enron aux Etats-Unis, Vivendi, Crédit lyonnais et Eurotunnel ayant remis en cause la gestion pratiquée par ces dirigeants respectifs. Cette situation n'est pas l'apanage des seuls pays industrialisés, elle se rencontre urbi et orbi, c'est d'ailleurs le cas pour les entreprises camerounaises et particulièrement pour celles relevant du secteur public.

En effet, les choix stratégiques de dirigeants de ces entreprises relèvent plus souvent des aspirations et de l'intérêt personnels que de celui des autres parties prenantes; citons à cet effet la situation que vit la société MATGENIE¹². En admettant que le GE, à travers les mécanismes qu'il développe, permet d'assurer l'orientation des décisions des dirigeants vers l'intérêt de l'entreprise, il reste que l'on ne voit pas, de manière directe, comment ces mécanismes agissent sur la performance de l'entreprise.

De prime abord, il faut préciser que le mécanisme qui fera l'objet de l'analyse est le CA (pour la simple raison que non seulement dans la littérature il est le plus important mais aussi parce que les autres mécanismes ne sont pas fonctionnels au Cameroun). Quels sont les déterminants du CA qui agissent sur la performance des entreprises publiques camerounaises?

¹² On y rencontre actuellement un mouvement de grève dû au refus par le dirigeant de mettre en œuvre les décisions prises lors du conseil d'administration.

Pour répondre à ce questionnement, nous présenterons les variables du CA faisant l'objet d'études pour expliquer les performances des entreprises; par la suite nous allons mesurer l'impact de ces différentes caractéristiques sur la performance des entreprises retenues pour l'analyse.

1. Les déterminants du CA influençant la performance des entreprises publiques camerounaises

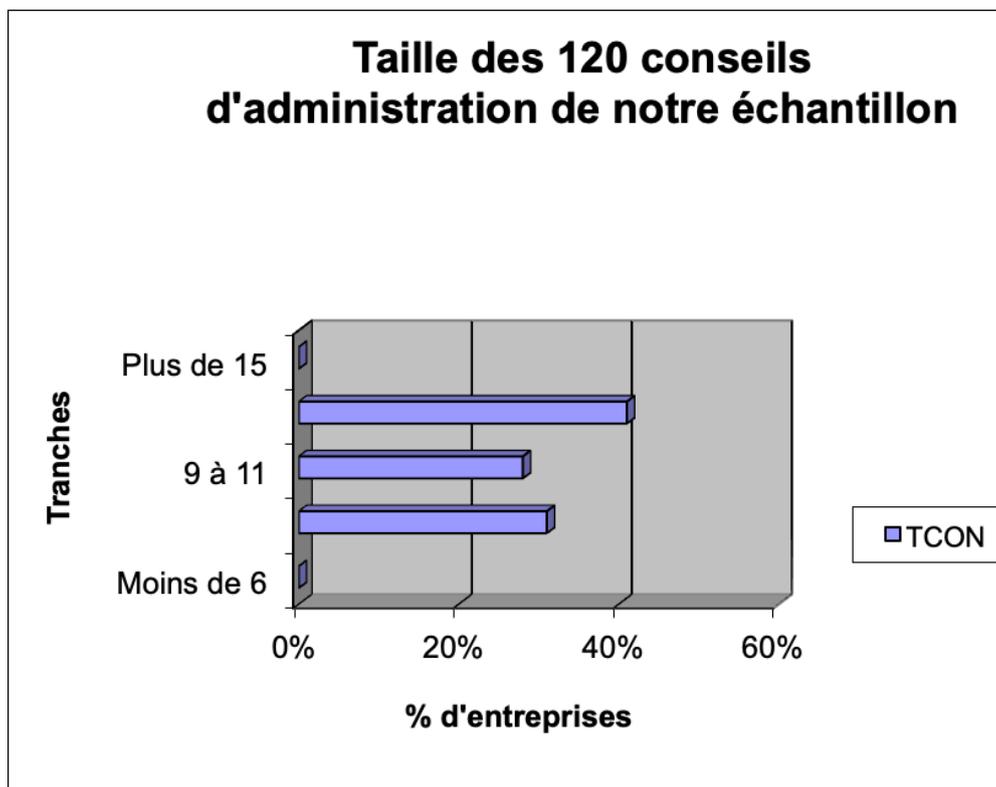
L'objectif poursuivi dans cette partie consiste à identifier, par le biais des données collectées sur le terrain, les déterminants du conseil qui ont un impact sur la gestion des entreprises publiques camerounaises.

Le GE identifie plusieurs critères se rapportant au CA et qui ont une incidence sur son efficacité. Il s'agit principalement de la taille du conseil, de la présence des employés au conseil ainsi que de celle des administrateurs externes et/ou indépendants. La taille fait référence au nombre d'administrateurs siégeant au conseil. La taille du CA peut influencer la performance de l'entreprise. Certains chercheurs justifient la présence pour un conseil composé d'un nombre important d'administrateurs par le fait que ces derniers sont capables de surveiller le comportement des dirigeants dans la mesure où il est difficile pour ces derniers de dominer un conseil composé d'un nombre important d'administrateurs¹³.

Le nombre élevé d'administrateurs, possédant des connaissances spécifiques, sont à l'origine de transactions favorables grâce à une coordination accrue entre les entreprises, à une réduction des coûts de transaction et à un accès facile à l'expertise.

¹³ Pearce J.A et Zahra S.A, (1992), " Board Composition from a Strategic Contingency Perspective", Journal of Management Studies, 29, n°4, pp. 411-438 et Prowan J., (1980), "Board Power and Organizational effectiveness among Human Service Agencies", Academy of Management Journal, n° 23, pp. 221-236.

Figure 2: Taille du CA des entreprises publiques camerounaises



L'observation du graphique nous renseigne sur ce que les CA des entreprises publiques camerounaises sont de grande taille, la concentration des entreprises est accentuée dans la tranche de 12 à 14 membres. Les conseils de plus de 15 membres n'existent pas, de même que ceux de moins de 6 membres.

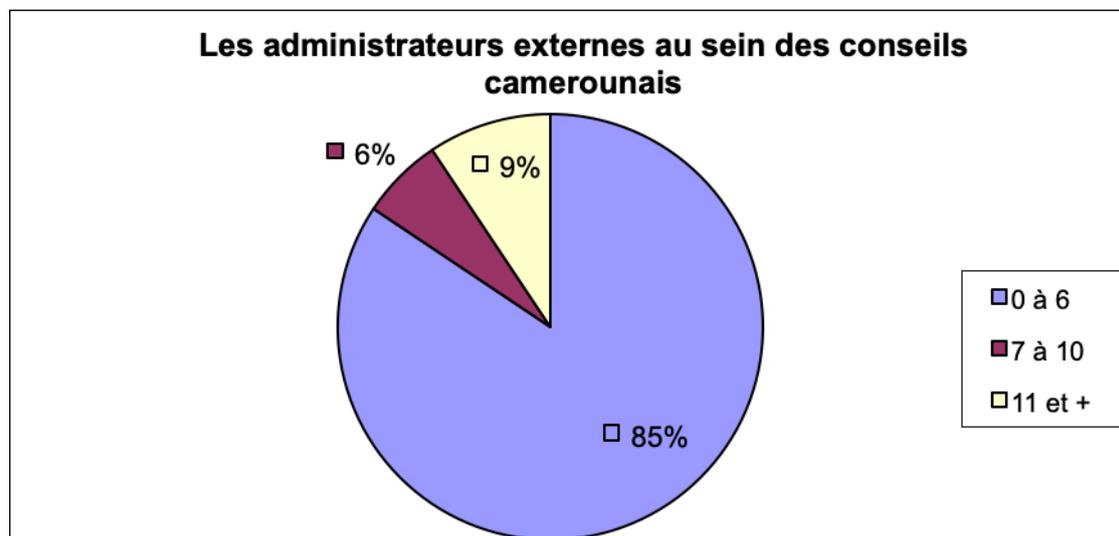
Cette concentration est encouragée par des dispositions réglementaires¹⁴. En effet, les employés sont supposés les plus concernés par l'amélioration de la performance puisque la valeur de leur capital humain en est dépendante. Cette mesure vise à encourager la surveillance mutuelle en vue de réduire les comportements opportunistes des dirigeants. Aoki, Gutaffson et Smith (1990) proposent de résoudre les problèmes issus de l'asymétrie d'information et les coûts qui en découlent par la présence des employés dans le conseil d'administration. Si la valeur de leur capital humain est élevée et s'ils réalisent des

¹⁴ Voir à ce sujet, pour le cadre du Cameroun, l'article 36 de la loi n° 99/016 du 22 décembre 1999.

investissements spécifiques, le contrôle des employés sera exercé efficacement sur le dirigeant. Franks et Mayer (1992) notent que les places accordées aux employés au conseil d'administration ou de surveillance leur permettent de sauvegarder leur investissement en capital humain spécifique.

Les avis divergent quant à la définition des caractéristiques devant servir à qualifier un administrateur d'externe. Cependant, de manière générale un administrateur externe n'est pas actionnaire ou ancien responsable dans l'entreprise, ce ne doit pas être non-plus un important fournisseur ou un gros client; bref il ne doit pas avoir de relations contractuelles significatives avec l'entreprise. Ils sont supposés jouer un rôle plus important que les administrateurs internes dans le contrôle des dirigeants. Selon Fama (1980), la probabilité de collusion des hauts responsables et de leur expropriation de la richesse des actionnaires pourrait diminuer, et la viabilité du conseil renforcée, par la présence d'administrateurs externes. Ces derniers pourraient être considérés comme étant des arbitres professionnels dont la tâche est de stimuler et de contrôler la concurrence parmi les hauts dirigeants de l'entreprise. Fama et Jensen (1983) avancent que les administrateurs externes vont contrôler les dirigeants qui les ont choisis, du fait qu'ils vont développer leur réputation en tant qu'experts dans le contrôle des décisions.

Figure 3: Présence d'administrateurs externes dans le CA des entreprises publiques camerounaises



Le conseil d'administration est composé de trois (3) membres au moins et de douze (12) au plus. Il comprend obligatoirement un représentant du personnel élu. A l'exclusion du représentant du personnel, chaque actionnaire a droit à une représentation proportionnelle au nombre d'actions qu'il détient. Le conseil élit son président parmi ses membres en dehors des représentants de l'administration de tutelle, à la majorité des deux tiers (2/3) des membres présents ou représentés.

Pour ce qui est de la fonction d'administrateur, il faut signaler que c'est une fonction gratuite (article 40, loi n° 99/016); l'administrateur peut cependant bénéficier d'indemnités de session et du remboursement des dépenses occasionnées par les sessions du CA, sur présentation des pièces justificatives.

Le CA a les pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de l'entreprise. En particulier et sans que cette énumération soit limitative, le CA a le pouvoir:

- de fixer les objectifs et d'approuver les programmes d'action conformément aux objectifs globaux du secteur;
- d'approuver le budget et d'arrêter de manière définitive les comptes et les états financiers annuels;
- d'approuver les rapports d'activité;
- d'adopter l'organigramme, le règlement intérieur, le barème des salaires et les avantages du personnel proposés par le directeur général;
- de recruter et de licencier le personnel d'encadrement, sur proposition du directeur général.

Pour ce qui est de son fonctionnement, il se réunit au moins deux (2) fois par an en session ordinaire, dont une (1) fois pour le vote du budget et une (1) fois pour arrêter les états financiers et examiner la marche des activités de l'entreprise. Les convocations sont faites par télex, télégramme, télécopie ou par tout autre moyen laissant des traces écrites, adressée aux membres quinze (15) jours au moins avant la date prévue pour la réunion. Quels sont parmi ces facteurs ceux qui exercent une influence significative sur la performance des entreprises publiques camerounaises?

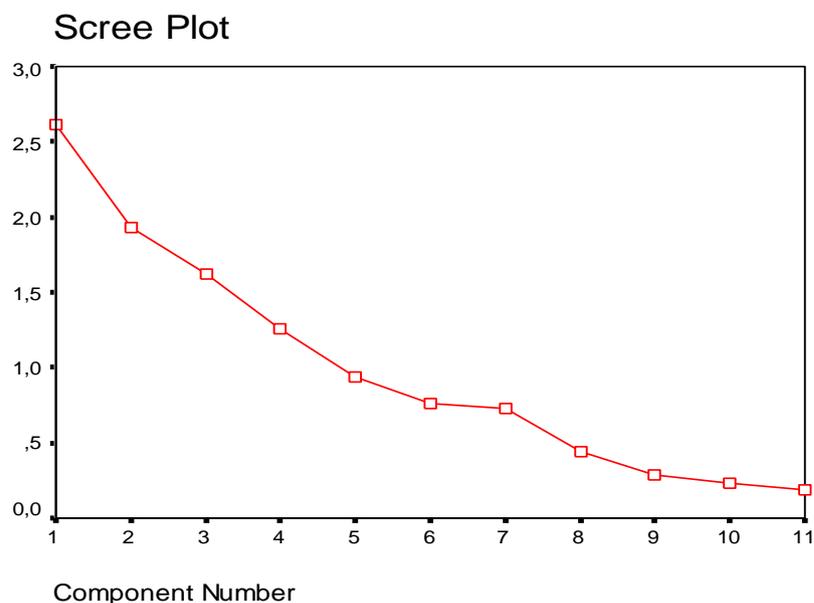
1) Examen des taux d’inertie

A partir de cet examen, on détermine les axes significatifs (optimum) pour l’analyse. Pour ce faire, on retient les axes dont la contribution à l’inertie totale est importante. Dans le cadre de note recherche, l’histogramme des valeurs propres permet de dire que les trois (3) premiers facteurs sont significatifs pour opérer une interprétation.

Figure 4: Histogramme des 33 premières valeurs propres

NUMERO	VALEUR PROPRE	POURCENT. POURCENT. CUMULE	
1	0.5609	8.12	8.12
2	0.4771	6.91	15.02
3	0.4174	6.04	21.07
4	0.3875	5.61	26.67
5	0.3695	5.35	32.02
6	0.3602	5.21	37.24
7	0.3461	5.01	42.25
8	0.3336	4.83	47.07
9	0.2987	4.32	51.40
10	0.2910	4.21	55.61
11	0.2733	3.96	59.57
12	0.2511	3.63	63.20
13	0.2467	3.57	66.77
14	0.2411	3.49	70.26
15	0.2064	2.99	73.25
16	0.2001	2.90	76.14
17	0.1902	2.75	78.90
18	0.1842	2.67	81.56
19	0.1570	2.27	83.83
20	0.1498	2.17	86.00
21	0.1247	1.80	87.81
22	0.1210	1.75	89.56
23	0.1123	1.63	91.18
24	0.1046	1.51	92.70
25	0.0974	1.41	94.11
26	0.0816	1.18	95.29
27	0.0775	1.12	96.41
28	0.0657	0.95	97.36
29	0.0582	0.84	98.20
30	0.0563	0.81	99.02
31	0.0469	0.68	99.70
32	0.0211	0.30	100.00
33	0.0000	0.00	100.00

Par ailleurs, la courbe qui représente la décroissance des valeurs propres de rangs consécutifs est également riche d’enseignements.

Figure 6: Analyse de la décroissance des axes factoriels

En examinant la décroissance de cette courbe (pour ce qui est des onze premiers axes) et en repérant les infléchissements correspondant aux plus fortes accélérations de la baisse, on peut déterminer au niveau de quel axe factoriel s'effectue le passage des composantes majeures du phénomène étudié à celles qui sont secondaires puis à celles qui sont négligeables.

Pour notre cas, la figure IV-1 renseigne que les trois (3) premières valeurs propres sont assez proches et que la courbe est marquée par une très forte accentuation de la baisse lorsqu'on passe à la quatrième valeur propre. Cela conduit ainsi à considérer que les trois premiers facteurs expriment à eux seuls les dimensions majeures du phénomène; incitant à privilégier l'examen du premier plan factoriel.

Tableau 1: Matrice des corrélations

		TCON	NADE	SEPA	REPR	FORM	EXPE	CEXP	NREC	PRCC	AMMA	IPAC
Correlation	TCON	1,000	,399	-,152	-,076	-,112	-,217	,274	,042	,186	,173	,275
	NADE	,399	1,000	,032	,281	,090	-,077	-,101	,077	-,288	-,141	,101
	SEPA	-,152	,032	1,000	,216	,033	,078	,070	,122	-,052	-,124	-,487
	REPR	-,076	,281	,216	1,000	-,072	-,150	-,441	-,009	-,239	-,259	,168
	FORM	-,112	,090	,033	-,072	1,000	,710	,306	,267	,442	-,186	-,211
	EXPE	-,217	-,077	,078	-,150	,710	1,000	,229	,204	,343	-,025	-,316
	CEXP	,274	-,101	,070	-,441	,306	,229	1,000	-,096	,435	,101	-,170
	NREC	,042	,077	,122	-,009	,267	,204	-,096	1,000	,156	-,335	,080
	PRCC	,186	-,288	-,052	-,239	,442	,343	,435	,156	1,000	,130	-,123
	AMMA	,173	-,141	-,124	-,259	-,186	-,025	,101	-,335	,130	1,000	-,063
	IPAC	,275	,101	-,487	,168	-,211	-,316	-,170	,080	-,123	-,063	1,000
Sig. (1-tailed)	TCON		,011	,199	,336	,267	,113	,061	,408	,150	,168	,061
	NADE	,011		,429	,057	,310	,335	,288	,335	,052	,217	,288
	SEPA	,199	,429		,114	,427	,332	,349	,250	,388	,245	,002
	REPR	,336	,057	,114		,346	,202	,005	,481	,090	,073	,175
	FORM	,267	,310	,427	,346		,000	,042	,066	,005	,150	,120
	EXPE	,113	,335	,332	,202	,000		,100	,127	,026	,445	,037
	CEXP	,061	,288	,349	,005	,042	,100		,298	,006	,288	,172
	NREC	,408	,335	,250	,481	,066	,127	,298		,193	,028	,330
	PRCC	,150	,052	,388	,090	,005	,026	,006	,193		,236	,248
	AMMA	,168	,217	,245	,073	,150	,445	,288	,028	,236		,363
	IPAC	,061	,288	,002	,175	,120	,037	,172	,330	,248	,363	

La matrice fournit le degré de liaison entre les variables de l'étude. Rappelons que l'objet de l'analyse est de déterminer de nouvelles variables moins corrélées et expliquant le phénomène étudié.

Dans cette phase il convient de donner des noms aux axes retenus pour l'analyse. On s'appuiera sur le fait que la coordonnée de la variable j sur l'axe factoriel α est égale au coefficient de corrélation entre cette variable initiale et la variable synthétique. Ces corrélations sont données dans les tableaux en annexes 1 et 2.

Pour identifier la signification du α ième facteur, on dresse d'abord la liste des variables

actives dotées¹⁵ d'un fort coefficient négatif avec cette composante. Puis on s'attache à définir de façon synthétique ce qui caractérise les individus qui ont de fortes valeurs pour l'ensemble des variables recensées.

On procède de la même manière avec les variables actives possédant un fort coefficient de corrélation positif avec la composante à interpréter. Quand il s'agira d'une variable nominale, on s'intéressera à son poids par rapport au facteur étudié.

Tableau 2: Facteur 1

Variables actives fortement corrélées avec l'axe 1	
Coeff. de corrélation négatif	Coeff. de corrélation positif
NADE: -0,38 DURE: -0,41	ABST: 0,57 VAJO: 0,26 PRCC: 3* REDI: 3* CHAD: 3 * AMMA: 2* FORM: 4*

* Poids de variables qualitatives par rapport à l'axe.

En étudiant la liste des variables corrélées négativement avec le premier axe, on voit que les entreprises qui ont une coordonnée nettement négative sur l'axe 1 ont tendance à donner une place moindre aux administrateurs externes (NADE) dans leurs conseils. La conséquence se fait ressentir quant à la durée des réunions (DURE) de tels conseils. Toutes ces entreprises sur cet axe ont manifestement en commun une composition sous-optimale de leurs conseils d'administration.

L'examen des coefficients de corrélation positifs indique que, dans l'ensemble, les entreprises qui ont une forte coordonnée positive avec l'axe n° 1 tendent à accorder une grande importance à une meilleure composition de leurs conseils. Cela est confirmé par le poids des variables PRCC, CHAD, AMMA et FORM.

¹⁵ On oppose les variables actives (individus actifs) aux variables supplémentaires (individus supplémentaires). En effet, les secondes ne sont pas prises en compte dans la définition des facteurs, elles n'interviennent que pour prendre en compte des aspects indirects pouvant tout de même influencer le phénomène étudié.

Le premier facteur s'avère ainsi marqué par l'opposition entre une composition sous-optimale et une composition optimale du conseil d'administration.

Tableau 3: Facteur 2

Variables actives fortement corrélées avec l'axe 1	
Coeff. de corrélation négatif	Coeff. de corrélation positif
	NADE: 0,23 NREC: 0,15 ABST: 0,15

Le facteur deux (2) caractérise les entreprises dont le fonctionnement des conseils peut être jugé correct. Ce facteur sera donc relatif au processus du conseil d'administration donc à son mode de fonctionnement.

Tableau 4: Facteur 3

Variables actives fortement corrélées avec l'axe 1	
Coeff. de corrélation négatif	Coeff. de corrélation positif
	FORM: 15

Au terme des opérations d'interprétation qui viennent d'être réalisées, il apparaît que l'on peut résumer l'impact des variables du CA sur la performance des entreprises publiques camerounaises à travers deux principaux déterminants du conseil d'administration. Il s'agit de sa composition et de son processus. La structure (faisant référence aux administrateurs) étant une composante intermédiaire. Cette proposition est résumée dans le graphique qui suit.

CONCLUSION

Dans l'imagerie populaire et même chez certains scientifiques, le conseil d'administration n'est qu'une « fiction légale »; opinion d'autant plus renforcée quand il s'agit des entreprises publiques. Nous avons donc tout au long de cette étude montré que, le conseil

d'administration - du moins pour ce qui est de certaines de ses caractéristiques – exerce une influence sur la performance de l'entreprise.

Pour ce faire, nous avons articulé notre propos autour de deux grands axes. Le premier visait à dégager sur le plan théorique les éléments constitutifs de la gestion de l'entreprise publique. Une appréciation quant au contexte camerounais a aussi été proposée. Il en ressort que le système de gestion de l'entreprise publique, même s'il doit avoir pour leitmotiv la « rationalité économique », il n'en demeure pas moins vrai que sa gestion est différente de celle des entreprises privées. L'une des principales raisons de cette différence réside notamment dans le fondement de la notion de service public qui caractérise au premier plan les entreprises publiques.

Nous voyons donc, pour ce qui est du cas camerounais que des entreprises publiques sont créées pour pallier l'insuffisance voire l'absence de l'initiative privée au lendemain de l'indépendance. L'Etat va ainsi s'impliquer dans la création d'entreprises, le but ultime étant principalement la relance de l'activité économique. Un gros arsenal juridique va suivre leur mise en œuvre, mais cela ne sera pas suffisant pour garantir leur réussite. Le contexte de crise aidant, ces entreprises vont, pour la majorité d'entre elles, faire faillite.

Le deuxième volet de cette recherche s'est attaché à déterminer l'impact du CA sur l'amélioration de la gestion des entreprises publiques camerounaises. En effet, nous nous sommes demandés si la réadaptation de la gestion des entreprises publiques camerounaises pouvait se faire au détour d'un réaménagement des caractéristiques de leurs conseils d'administration. Nous avons répondu à cette préoccupation en examinant le poids des différentes caractéristiques du CA sur la performance d'une entreprise.

Cela a nécessité que l'on présente dans un premier temps le cadre théorique du conseil d'administration. Il est sous-tendu par le courant du gouvernement d'entreprise lequel est issu de la réflexion initiée quant à la limitation de l'opportunisme né de la relation d'agence entre les propriétaires de la firme et les décideurs de cette dernière. Dans cette optique, le dirigeant ne serait pas un intendant fidèle, il est donc nécessaire de créer des systèmes d'incitation et de contrôle afin d'orienter les actions des agents, d'où la place du conseil d'administration.

Un autre aspect du conseil, notamment son rôle stratégique est dévoilé par l'approche cognitive des conflits entre principaux et agents. Il en ressort que le conseil est une source de

création de compétences, sur le plan stratégique notamment. Quel est donc son impact sur la performance?

Pour répondre à cette question, nous avons défini un ensemble de variables lesquelles ont subies une analyse factorielle afin de déterminer lesquelles d'entre elles agissent sur la performance des entreprises publiques. Rendus à la fin de cette analyse, on retiendra que deux éléments majeurs, en l'occurrence la composition et les processus du conseil d'administration influencent les performances des entreprises publiques camerounaises.

Au regard de ce constat, nous proposons la création d'un comité de réflexion sur le gouvernement des entreprises publiques camerounaises et dont la principale mission consisterait à redéfinir les orientations du conseil d'administration notamment par rapport aux composantes les plus influentes en matière de gestion de ces entreprises.

Il faut dire tout de suite qu'une telle commission ne vise pas à modifier les textes légaux relatifs au CA; nous pensons que la loi n° 99/016 du 22 décembre 1999 actuellement en vigueur est assez claire sur le rôle de cet organe. Elle devrait plutôt chercher les voies et moyens afin de rendre cette réglementation applicable. C'est dans cette perspective que nous avons formulé les propositions suivantes:

- Proposition n°1: La création d'une agence des participations de l'Etat (APE) placée sous l'autorité directe du ministère des finances.
- Proposition n°2: Distinguer clairement le rôle d'actionnaire de l'Etat des autres fonctions qu'il remplit à l'égard des entreprises dont il détient une part du capital.
- Proposition n°3: La charge d'administrateur doit être une fonction principale et non auxiliaire comme c'est le cas, et par conséquent elle doit être rémunérée.
- Proposition n°4: Réprimander l'exercice à la fois de président du conseil d'administration et de ministre de tutelle.
- Proposition n°5: Afin d'assurer l'efficacité des délibérations au conseil, limiter à 10 le nombre d'administrateur quelle que soit la taille de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

- Alexandre H., Paquerot M.,(2000), « Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants », Finance Contrôle Stratégie, Vol.3, N°2, pp.5-29
- Aoki M., Gustafsson B. et Williamson O. E. (eds.) [1990], The Firm as a Nexus of Treaties. London : Sage Publications.
- Aouadi A.E.,(2001), «Enracinement des dirigeants et richesse des actionnaires », Working paper Centre d'Etudes et de Recherche sur les Organisations et la Gestion – IAE Université d'Aix Marseille, N°59, mars
- Avocksouma D.A.,(2002), Management public, notes de cours DEA-Gestion, Université de Yaoundé II
- Barreau J., Delahaye J.,(1999), Gestion financière, Dunod, paris, 8e édition, 489 p
- Becht M., Bolton P., Roell A.,(2002), « Corporate Governance and Control », Finance working paper N°02, october
- Bekolo C.,(1995), «La relance des entreprises publiques au Cameroun : une approche par la libération » in Les facteurs de la performance de l'entreprise, Ed. AUPELF-UREF, paris, pp.29-38
- Belzile R., Viger C.,(2002), «Options d'achat d'actions et rémunérations des hauts dirigeants. Synthèse des recherches empiriques récentes », centre de recherche en gestion, Université du Québec Montréal document 01
- Bohren O., Odegaard B.A.,(2003), « Governance and Performance Revisited », Finance working paper N°28, Norwegian School of Management BI, September
- Boiteux M.,(1997), « Concurrence et service public », Sciences de la société, N°42, octobre
- Bozec R.,(2002), « L'analyse comparative de la performance entre les entreprises publiques et les entreprises privées : le problème de mesure et son impact sur les résultats », Working paper Centre de recherche-CGA de l'Université d'Ottawa, octobre
- Caby J., Hirigoyen G.,(2001), La création de valeur de l'entreprise, Economica, paris, 198 p
- Charreaux G.,(2004), «Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux », cahier du FARGO n°1040101, janvier
- Charreaux G.,(2003), «Le point sur...les réseaux d'administrateurs et de dirigeants », cahier du FARGO n°1030801, août
- Charreaux G.,(2000), «Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance », Working paper, Université de Bourgogne
- Charreaux G.,(1999), « La théorie positive de l'agence : positionnement et apports », Working paper, Université de Bourgogne

- Charreaux G., Desbrières P.,(1998), «Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », Finance Contrôle Stratégie, Vol.1,N°2 P.57-88
- Charreaux G.,(1997), Le gouvernement des entreprises. Théories et faits, Economica, paris, 540 p
- Charreaux G., Desbrières P.,(1997), «Le point sur...Le gouvernement des entreprises », Working paper, IAE DIJON – CREGO/LATEC
- Charreaux G.,(1997), « Gouvernement de l'entreprise », Encyclopédie de gestion, Tome 2, pp.1652-1663
- Charreaux G.,(1997), «L'entreprise publique est-elle nécessairement moins efficace », Working paper, Université de Bourgogne
- Charreaux G.,(1997), «Le point sur...La mesure de performance des entreprises », Working paper, Université de Bourgogne
- Charreaux G.,(1996), «Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises », Working paper, Université de Bourgogne
- Charreaux G.,(1993), «Conseil d'administration et pouvoir dans l'entreprise », Working paper, Université de Bourgogne
- Charreaux G., Pitol-Belin J-P.,(1991), «Le conseil d'administration, lieu de confrontation entre actionnaires et dirigeants », Working paper, Université de Bourgogne
- Cohen E.,(2002), « Gouvernance d'entreprise : une grande diversité de modèles », Problèmes économiques, N°2778, pp.3-6, octobre
- Cohen E., Henry C.,(1997), Service public, secteur public, La Documentation Française, paris, 104 p
- Coriat B., Weinstein O.,(1995), Les nouvelles théories de l'entreprise, Livre de poche, France, 218 p
- Dherment-Ferere I.,(2000), «Changements de dirigeant et richesse des actionnaires », Revue Française de Gestion, pp.47-57, juin-juillet-août
- Douanla,(1993), Contribution à la connaissance des causes des difficultés des entreprises publiques et para-publiques au Cameroun, Thèse de doctorat en sciences économiques
- DOSSIER,(2003), «Management public », L'Expansion Review, juin
- Drucker P.F.,(1975), « On cherche un conseil d'administration efficace » in La nouvelle pratique de la direction des entreprises, Les éditions d'organisation, paris, pp.674-681
- Eggrickx A.,(1999), « Sens du conseil d'administration dans les organisations publiques ? Le cas des Caisses d'Allocation Familiales », Working paper GREGO-IAE, Université de Montpellier II
- Espagno D.,(1997), « Les sources originelles de la notion de service public », Sciences de la société, N°42, octobre
- Faye E.H.,(2003), «Les contre-performances des entreprises publiques sénégalaises : un problème de

- gouvernance ? » Revue Africaine de Gestion, mai
- Fenneteau H., Bialès C.,(1993), Analyse statistique des données. Applications et cas pour le marketing, Edition Marketing, paris, 191 p
- Gharbi H.,(2002), «Enracinement des dirigeants : une revue de la littérature », 3e journées des doctorants, Université Paris-Dauphine, les 3 et 4 octobre
- Godard L., Schatt A.,(2004), «Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration français : un état des lieux », cahier du FARGO N°1040201, février
- Godard L.,(2001), «La taille du conseil d'administration : déterminants et impact sur la performance », cahier du FARGO N°1010702, juillet
- Godard L., Schatt A.,(2000), «Quelles sont les caractéristiques optimales du conseil d'administration ? » Working paper, Université de Bourgogne
- Godard L.,(1998), «Les déterminants du choix entre un conseil d'administration et un conseil de surveillance », Finance Contrôle Stratégie, Vol.1, N°4, pp.39-61, décembre
- Grefte X.,(1999), Gestion publique, Editions Dalloz, paris, 482 p
- Hérait B.,(1997), « La modernisation des services publics. Essai de modélisation de l'objet », Sciences de la société, N°42, octobre
- Jacquillat B.,(2002), « Les maillons faibles de la gouvernance », non publié
- Labelle R., Raffounier B.,(2001), « Les conseils d'administrations : convergence des pratiques au niveau international ? », Problèmes économiques, N°2700, pp.20-24
- Lamarche T.,(2000), « Du service public à la relation clientèle dans les services en réseau », Revue Politiques et Management public, Vol.18, N°3, septembre
- Land A., Corkery J.,(1995), « Les conseils d'administration d'entreprises publiques en Afrique: mandats et compétences », ECPDM notice de gestion des politiques de développement, N°4, juillet
- Le Duff R., Papillon J-C.,(1997), «Gestion du non marchand », Encyclopédie de gestion, Tome 2, pp.1605-1626
- Le Joly K.,(1998), « Le conseil d'administration : contrôleur ou stratège ? » in Repenser la stratégie de Laroche H. et Nioche J-P., pp111-132
- Mayegle F. X.,(1992), Efficacité des politiques de restructuration des entreprises publiques et parapubliques au Cameroun, Thèse de doctorat en sciences économiques
- Mayer C.,(1996), « Gouvernement d'entreprise, concurrence et performance », Revue économique, N°27
- McKnight P.J., Mira S.,(2003), "Corporate Governance Mechanisms, Agency costs and Firm

- Performance in UK Firms”, Working paper Cardiff University (UK)
- Monks R.,(2003),«La culture de l’actionnaire en péril », L’Expansion Management Review, pp.6-14, juin
- Mtanios R., Paquerot M.,(1999) ; « Structure de propriété et sous-performance des firmes : une étude empirique sur le marché au comptant, le règlement mensuel et le second marché », Finance Contrôle Stratégie, N°4, pp.157-179, décembre
- Nabet A.,(2000), « Le « corporate control » et le risque actionnarial : une revue de la littérature », Working paper Université Paris-Dauphine
- Ndong Ntah,(1992), Système d’évaluation de la performance des entreprises publiques et parapubliques. Essai d’adaptation au Cameroun, Thèse de doctorat en sciences économiques
- Nlemvo Ndonzuau F.T.,(2000), « Le cumul des fonctions de président et de directeur général : quel effet sur la performance ? », Revue Française de Gestion, Mars-avril-mai, pp.4-15
- Paquerot M.,(1996), Enracinement des dirigeants et prises de contrôle des entreprises, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, mention Finance
- Paquerot M., Chapuis J-M.,(1995), « Politique d’endettement et réseau d’appartenance des dirigeants », Working paper Université de Bourgogne
- Perdreau F.,(2000), « Gouvernement et stratégies d’entreprise : un passage en revue des principales hypothèses d’opportunisme managérial et leurs interprétations », CREREG-axe Finance, Université de Rennes 1
- Pesqueux Y.,(2000), Le gouvernement d’entreprise comme idéologie, Editions Ellipses
- Pichard-Stamford J-P.,(1998), « Légitimité et enracinement du dirigeant par le réseau des administrateurs », Working paper CREF-IRGAE Université Montesquieu-Bordeaux IV
- Pigé B.,(1998), « Enracinement des dirigeants et richesse des actionnaires », Finance Contrôle Stratégie, Vol. 1, N°3, pp.131-158, septembre
- Pigé B.,(1996), « La probabilité de rotation des PDG : une mesure du pouvoir de révocation du conseil d’administration », Revue d’Economie Politique, 106(5), pp.889-912, sept.-oct.
- Quivy R., Campenhoudt L.V.,(1995), Manuel de recherche en sciences sociales, Dunod, paris, 288 p
- Raimbourg P.,(1997), « Asymétrie d’information, théorie de l’agence et gestion de l’entreprise », Encyclopédie de gestion, Tome 1, pp.1888-1999
- Randoy T., Nielsen J.,(2002), « Company Performance, Corporate Governance, and CEO Compensation in Norway and Sweden, Journal of Management and Governance, N°6, pp.57-81
- Salem R., Hanza N.,(2003), « L’évolution et la révolution de la théorie financière par rapport aux savoirs », XVIIe congrès annuel, XIIIe congrès France-Espagnol, le 28 avril

- Serio D., Very P.,(2000), « Les limites au pouvoir discrétionnaire du dirigeant français: apports comparés de la gestion et du droit », IXe conférence internationale de management stratégique, AIMS, Montpellier, 24-25-26 mai
- Tamba I.,(1991) Déterminants de la performance des entreprises publiques en Afrique sub-saharienne : exemple du Cameroun, Thèse de doctorat en sciences économiques
- Tamba I., Touna Mama,(1996), «Crise économique et déréglementation dans le secteur des entreprises publiques et para-publiques » in Crise économique et déréglementation au Cameroun, L'Harmattan, 204 p
- Tanguy H.,(1997), « Pour favoriser le changement dans les entreprises publiques », Revue Française de Gestion, pp.95-107, sept.-oct.
- Tedga P-J.M.,(1990), Entreprises publiques, Etat et crise au Cameroun. Faillite d'un système, L'Harmattan, 303 p
- Tsafack Nanfosso R.,(1992), La flexibilité offensive de l'entreprise, Thèse de doctorat 3e cycle en Sciences Economiques, option économie d'entreprise
- Wamba H., Tchamambé-Djiné L.,(2002), « Information financière et politique d'offre de credit bancaire aux PME: cas du Cameroun », Revue internationale PME, Vol. 15, N°1
- Wirtz P.,(2000), « Le dirigeant : intendant fidèle ou agent opportuniste ? », non publié
- Wirtz P.,(1999), « Evolution institutionnelle, schémas mentaux et gouvernement des entreprises : le cas Krupp-Thyssen », Finance Contrôle Stratégie, Vol. 2, N°1, pp.117-143, mars

ANNEXES

Annexe 1: Corrélations entre les variables continues et les facteurs (Axes 1 à 5)

VARIABLES			CARACTERISTIQUES				CORRELATIONS				
NUM .	(IDEN)	LIBELLE COURT	EFF.	P.ABS	MOYENNE	EC.TYPE	1	2	3	4	5
3 .	(REAC)	Rentabilité des acti	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
6 .	(TCON)	Taille du conseil d'	11	11.00	1.73	1.91	-0.17	0.11	0.30	-0.04	0.48
7 .	(NADE)	Nombre d'administrat	10	10.00	2.80	2.79	-0.38	0.23	0.17	0.73	-0.59
12 .	(NREC)	Nombre de réunions d	26	26.00	3.85	3.37	0.09	0.15	0.20	-0.22	-0.07
19 .	(DURE)	Durée des réunions d	17	17.00	3.12	2.95	-0.41	0.11	-0.31	0.05	-0.25
21 .	(ABST)	Absents ou represent	14	14.00	3.57	3.35	0.57	0.15	-0.45	-0.15	-0.14
22 .	(VAJO)	Valeur ajoutée	16	16.00	3.13	2.87	0.26	0.08	0.02	-0.33	0.12

Annexe 2: Description des axes factoriels

DESCRIPTION DU FACTEUR 1
PAR LES MODALITES ACTIVES

ID.	V.TEST	LIBELLE MODALITE	LIBELLE DE LA VARIABLE	POIDS	NUMERO
5	-2.83	reponse manquante	Contrôle juridictionnel	32.00	1
18	-2.33	reponse manquante	Nature des décisions prises au conseil	20.00	2
Z O N E C E N T R A L E					
AF_1	2.56	PRCC=1	Présence de créanciers au conseil	3.00	98
AJ_6	3.30	REDI=6	Rémunération des dirigeants	3.00	99
AC_9	3.42	REPR=9	Représentation des employés au conseil	2.00	100
AI_1	3.58	CHAD=1	Changement de dirigeants	3.00	101
AF_3	3.58	PRCC=3	Présence de créanciers au conseil	2.00	102
AB_3	4.69	SEPA=3	Séparation des fonctions	1.00	103
AA_1	4.69	COJU=1	Contrôle juridictionnel	1.00	104
AK_3	4.69	NDEC=3	Nature des décisions prises au conseil	1.00	105
AD_9	4.71	FORM=9	Formation initiale de l'administrateur	4.00	106
AG_7	4.99	AMMA=7	Administrateur multimandaté	2.00	107

DESCRIPTION DU FACTEUR 2
PAR LES MODALITES ACTIVES

ID.	V.TEST	LIBELLE MODALITE	LIBELLE DE LA VARIABLE	POIDS	NUMERO
AD_4	-4.67	FORM=4	Formation initiale de l'administrateur	2.00	1
AF_7	-4.67	PRCC=7	Présence de créanciers au conseil	2.00	2
AJ_5	-4.58	REDI=5	Rémunération des dirigeants	1.00	3
AI_5	-4.58	CHAD=5	Changement de dirigeants	1.00	4
AK_8	-4.26	NDEC=8	Nature des décisions prises au conseil	2.00	5
AC_4	-3.23	REPR=4	Représentation des employés au conseil	3.00	6
AB_4	-3.15	SEPA=4	Séparation des fonctions	3.00	7
AG_1	-3.11	AMMA=1	Administrateur multimandaté	4.00	8
Z O N E C E N T R A L E					

DESCRIPTION DU FACTEUR 3
PAR LES MODALITES ACTIVES

ID.	V.TEST	LIBELLE MODALITE	LIBELLE DE LA VARIABLE	POIDS	NUMERO
AI_6	-3.31	CHAD=6	Changement de dirigeants	4.00	1
AJ_8	-3.05	REDI=8	Rémunération des dirigeants	3.00	2
10	-2.91	reponse manquante	Formation initiale de l'administrateur	15.00	3
AJ_2	-2.90	REDI=2	Rémunération des dirigeants	2.00	4
AB_4	-2.75	SEPA=4	Séparation des fonctions	3.00	5
AC_5	-2.71	REPR=5	Représentation des employés au conseil	1.00	6
AE_1	-2.71	CEXP=1	Partenariat avec un cabinet d'expertise	1.00	7
AF_2	-2.56	PRCC=2	Présence de créanciers au conseil	3.00	8
AI_7	-2.34	CHAD=7	Changement de dirigeants	2.00	9
AC_3	-2.24	REPR=3	Représentation des employés au conseil	3.00	10
Z O N E C E N T R A L E					
20	2.09	reponse manquante	Degré de consensus dans la prise de décision	21.00	105
AD_2	2.44	FORM=2	Formation initiale de l'administrateur	5.00	106
16	2.55	reponse manquante	Changement de dirigeants	16.00	107