

DONTSI

Département d'Analyse Economique, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de Yaoundé II-SOA, Cameroun
dontsi@yahoo.fr

CONSEILS D'ADMINISTRATION ET PERFORMANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES AU CAMEROUN : UNE APPROCHE PAR LA THÉORIE DE L'AGENCE¹

Résumé : L'objectif de cet article est d'apporter une contribution à l'amélioration des résultats des entreprises publiques camerounaises dont les performances sont médiocres. A partir de la théorie de l'agence, nous essayons de montrer au plan théorique et empirique, le rôle déterminant des conseils d'administration dans ces performances.

Mots-clés : entreprises publiques, performance, conseil d'administration, managers, théorie de l'agence, comportement opportuniste.

JEL Classification : D01, L25, L32.

BOARD OF DIRECTORS AND PERFORMANCE OF PUBLIC ENTERPRISES IN CAMEROON : AN APPROACH BY THE THEORY OF AGENCY

Abstract : The aim of this paper is to throw more light in improving the results of Cameroonian public enterprises whose performances are poor. Based on the agency theory, we try to show theoretically and empirically the Boards of Directors key role in these performances.

Keywords : public enterprises, performances, boards of directors, managers, agency theory, opportunistic behaviour.

¹ Nous adressons nos sincères remerciements au référé anonyme de la Revue Internationale des Economistes de Langue Française pour ses nombreuses et pertinentes observations dont nous avons tenu compte. Les erreurs et les omissions qui persisteraient nous restent cependant entièrement imputables.

Introduction

Les sociétés d'Etat ou d'économie mixte (dans lesquels l'Etat détient la majorité d'actions) sont pour la plupart de temps peu performantes. C'est ainsi que, le cabinet français « UP2US » consulting, qui est le conseiller du gouvernement camerounais pour la réforme des entreprises publiques, a fait le constat inquiétant selon lequel « les entreprises publiques camerounaises affichent régulièrement des performances médiocres, certaines d'entre elles étant des gouffres financiers portés à bout de bras par les subventions publiques » (CEMAC, 2017).

C'est ainsi que, sur une liste de 28 structures étatiques contrôlées par l'Etat du Cameroun, 12 sont régulièrement déficitaires (loi de finance de la République du Cameroun de l'exercice 2017). On peut citer à titre d'exemples : La Cameroon Postal Services (CAMPOST) (-2,9 milliards en 2014), la Cameroon Development Corporation (CDC) (-10,53 milliards en 2015), Camair-co (-17 milliards en 2014), (CEMAC, 2017).

Cette situation inquiétante a amené le cabinet cité ci-dessus ainsi que d'autres chercheurs à se poser la question sur l'indépendance et le rôle des conseils d'administration de ces sociétés. Les membres de ces conseils dont l'effectif est souvent pléthorique n'ont pas assez d'incitation et de responsabilité personnelle pour exercer un pouvoir de contrôle assez fort sur les dirigeants. La nomination du Président et des membres du conseil d'administration est influencée par les sphères politiques. Il s'agit en effet de récompenser les services rendus à l'Etat ou alors (ce qui est plus grave) de donner des revenus complémentaires à des fonctionnaires privilégiés pour une raison ou pour une autre (CEMAC, 2017).

Face à cette situation, notre travail a pour objet d'analyser les rôles des conseils d'administration dans l'explication de ces résultats médiocres. Il s'appuiera sur la théorie de l'agence basée sur la gouvernance des firmes développée pour la première fois par Berle et Means (1932) qui mettent en relation le divorce entre les actionnaires et les managers. Par ailleurs, et dans le même sens, Coase (1937) est devenu le fondateur de ce qui est appelé aujourd'hui la théorie nouvelle de la firme.

Le contrôle qu'exerce le conseil d'administration sur les dirigeants d'une firme a fait l'objet de plusieurs travaux théoriques ayant pour cadre la théorie de l'agence. Malgré un certain nombre de travaux précurseurs, le cadre théorique actuel trouve principalement son origine dans les travaux fondateurs de Alchian et Demsetz (1972) et de Fama (1980).

Jensen et Meckling complètent les analyses précédentes en y introduisant la notion de relation d'agence – par exemple, celle qui lie les actionnaires jouant le rôle du principal ou mandant au dirigeant censé être leur agent ou mandataire – et en considérant l'ensemble des contrats établis par la firme, dont le statut se réduit à ne plus être qu'un « nœud » de contrats, une fiction légale (Charreaux, 1995).

L'objectif de cet article est de voir à la lumière de l'analyse théorique notamment la théorie de l'Agence, comment renforcer le rôle de contrôle des conseils d'administration des entreprises publiques camerounaises en vue de l'amélioration de leur performance.

La revue critique de la littérature permettra de maîtriser la relation entre les actionnaires et les dirigeants d'une entreprise publique (I). L'analyse empirique du cas du Cameroun sera effectuée en vue de déterminer la responsabilité des Conseils d'Administration sur la performance des entreprises camerounaises (II). Les recommandations et les propositions permettront de clore l'analyse.

1. Conseil d'administration et dirigeants d'entreprises publiques : analyse théorique

L'analyse économique a établi la relation qui existe entre les actionnaires et les dirigeants d'une entreprise privée. Dans cette première partie, nous analyserons le problème de l'asymétrie d'information qui existe entre les actionnaires et les managers des entreprises, créant de ce fait un problème de principal-Agent. L'analyse se fera d'abord dans le cas des entreprises privées et nous nous appesantirons ensuite sur l'application du problème dans les entreprises publiques, objet principal de notre travail.

1.1. Le problème du principal-agent dans les entreprises privées

Une relation d'agence apparaît chaque fois qu'il y a un arrangement dans lequel le bien-être d'une personne dépend des actions d'une autre personne. Ainsi donc, les actions de l'agent affectent le Principal. Selon les mêmes auteurs, un problème de Principal-agent apparaît lorsque les agents poursuivent leurs propres buts plutôt que ceux du principal. Les relations d'agence ont des coûts appelés « coûts d'agence ». Leur existence est due à la nécessité de contrecarrer les comportements opportunistes inévitables à partir du moment où il y a un conflit d'intérêt (Morvan, 1991).

Ainsi présentée, la relation d'agence peut être utilisée pour expliquer l'asymétrie d'information entre actionnaires et managers des entreprises privées.

1.1.1. Le problème

Lors d'une conférence du 20 mars 2006 à l'école de Paris du Management, Lebègue et Picard, respectivement Président de l'Institut Français des administrateurs et Président de Deloitte France, se réfèrent à un roman de Zola, l'argent, dans lequel l'écrivain identifiait deux risques pour l'entreprise : le mauvais fonctionnement des

conseils d'administration et la fonction aussi délicate qu'inutile des commissaires aux comptes (Lebègue & Picard, 2006).

Partant des constats de l'incomplétude des contrats, de l'asymétrie de l'information et de la divergence des intérêts, la relation d'agence est problématique dans la mesure où l'agent est susceptible de tirer profit de ces situations au détriment du principal (Carassus & Garde, 2005). Le manager salarié peut s'éloigner de l'objectif qui lui était assigné au départ, c'est-à-dire la maximisation de la richesse de l'actionnaire, au profit de la maximisation de son utilité personnelle (Grand & Verdalle, 2006, p. 17).

L'asymétrie d'information entre le dirigeant et son conseil d'administration étant forte, ce dernier n'a pas toujours les moyens de vérifier la véracité et la pertinence des informations fournies par le dirigeant. L'exemple étant la présentation des résultats annuels par le dirigeant (Bakkou, 2013). Par ailleurs, certaines modélisations (Shleifer & Vishny, 1989) intègrent les stratégies d'enracinement mises en œuvre par le dirigeant. Celui-ci, pour éviter d'être évincé, évite ainsi les pertes de capital humain et peut continuer à s'approprier des rentes, pour rendre son remplacement plus coûteux pour les actionnaires en investissant de préférence dans des projets d'investissement « idiosyncratiques » ou de visibilité réduite (Charreaux, 2004).

Dans le même sens, la théorie du contrat moral ou aléa moral fait remarquer que les relations entre un conseil d'administration (le principal) et le management exécutif de l'entreprise (l'agent) peuvent permettre à l'agent de profiter de l'asymétrie d'information dont il dispose au moment de la prise de décisions stratégiques (Williamson, 1999).

Au total, la relation entre le conseil d'administration et les dirigeants des firmes privées est caractérisée par une asymétrie d'information. Une relation d'agence dans laquelle le dirigeant (Agent) peut adopter un comportement opportuniste, cherchant ainsi à maximiser son gain personnel au détriment du principal (Actionnaires propriétaires des capitaux). Par ce comportement opportuniste, l'agent tente d'augmenter les dépenses de l'entreprise (surinvestissement, salaires élevés, surfacturations...) pour gagner des pots de vins et des pourboires de toute sorte. Cette situation tend à diminuer le résultat net à distribuer aux actionnaires. Plusieurs solutions ont été analysées par différents auteurs afin de palier à ces manques à gagner.

1.1.2. Les solutions

Pour résoudre le problème de principal-agent dans le cas des entreprises privées, les solutions suivantes ont été notamment proposées : le marché du travail, la révocation des managers et l'incitation. Nous allons tout simplement évoquer brièvement les deux premières et nous appesantir sur la dernière qui a fait l'objet d'une formulation mathématique.

a. Le marché du travail

Pour Fama, le principal mécanisme de contrôle est le marché des dirigeants, compte tenu de l'importance du capital humain dans leur patrimoine. Des mécanismes internes permettent de compléter la discipline assurée par ce marché, tels que la hiérarchie, la surveillance mutuelle entre dirigeants et surtout le conseil d'administration dont la tâche spécifique est de contrôler les principaux dirigeants, si nécessaire en les remplaçant. L'existence d'un marché concurrentiel des administrateurs externes (non-cadres de la firme) garantirait l'absence de collusion entre les administrateurs et les dirigeants et l'efficacité du mécanisme. Malheureusement, le marché du travail peut être d'autant plus inefficace que la plupart de bons managers ne sont plus loin de l'âge de la retraite et n'ont plus besoin de quitter leur emploi initial pour un autre.

b. La révocation des managers

Le remplacement des managers dont les performances sont à désirer constitue une solution idoine pour inciter ces derniers à poursuivre l'objectif de maximisation du profit. L'utilisation du marché pour le contrôle des dirigeants et du marché du travail pour sélectionner un manager plus performant permettrait aux actionnaires de procéder aisément aux remplacements pour rectifier le tir en cas de mauvaise performance. Cependant cette solution est difficilement mise en œuvre puisque dans certaines entreprises, les actionnaires individuels ne possèdent qu'un faible pourcentage de l'ensemble des capitaux propres de la firme. Par conséquent, ils n'ont pratiquement pas de pouvoir pour écarter les managers dont les résultats ont été médiocres.

Par ailleurs, la révocation des managers, même en cas de mauvaises performances, comporte des jetons de sortie, une sorte de « sunk cost ». Ainsi, par exemple, Kerry Killinger, alors manager de la Washington Mutual, jeune banque spécialisée dans l'épargne et le crédit, a mis l'institution financière en difficulté en 2007 en accordant trop de crédits dits « subprimes ». Les actifs de la banque ont été saisis par la Fédéral Deposit Insurance Corporation. Le comité de direction de Washington Mutual a licencié Kerry Killinger en lui versant une importante somme de 15,3 millions de dollars US.

c. L'incitation

L'incitation de l'agent par le principal a été modélisée par Hal R. Varian en considérant l'exemple de la relation d'agence entre un employeur et un employé. Nous allons utiliser ce cadre d'analyse dans la relation d'agence entre les actionnaires d'une entreprise privée (Conseil d'administration) et le manager de cette entreprise.

Dans ce cas, le manager n'est pas jugé selon son comportement qui est difficilement observable par le principal. Ce qui est pertinent dans ce cas est le profit X que réalise l'entreprise. On sait que l'objectif poursuivi par les investisseurs (principal) est la maximisation du profit.

L'analyse de Varian est présentée ainsi qu'il suit : L'incitation consiste au principal de verser à l'agent une rémunération incitative qui est une fonction s du profit de l'entreprise, soit $s(x)$. Cette rémunération incite l'agent à agir au mieux des intérêts du principal.

Soit b le comportement que le principal souhaite encourager et A' l'ensemble des comportements alternatifs ; soit a un élément quelconque de A' . Alors, la fonction d'utilité du principal est :

$$x - s(x) \quad (1)$$

Celle de l'agent est :

$$s(x) - c(a) \quad (2)$$

$c(a)$ étant le coût lié au comportement (a) adopté par l'agent.

D'après Varian, si le principal est en situation de monopole, et s'il dispose d'une information complète sur les coûts et les comportements de l'agent, son problème peut s'écrire :

$$\text{Max}_{b, s(\cdot)} [x(b)] - s[x(b)] \quad (3)$$

$$\text{Tel que : } \begin{cases} s[x(b)] - c(b) \geq \bar{u} \\ s[x(b)] - c(b) \geq s[x(a)] - c(a) \quad \forall a \in A' \end{cases} \quad (4)$$

$$(5)$$

\bar{u} est le niveau de réserve d'utilité de l'agent ou une autre opportunité pouvant se présenter à ce dernier ; c est le niveau d'utilité minimum que l'agent peut obtenir.

La relation 4 représente la contrainte de participation de l'agent. L'inéquation 5 représente la contrainte de compatibilité du mécanisme incitatif. L'agent sélectionnera le meilleur comportement b compte tenu du système d'incitation choisi par le principal. La solution du problème 3 consistera pour le principal à minimiser $s(x)$ tout en respectant la contrainte de participation. On aura donc :

$$s[x(b)] - c(b) = \bar{u} \Leftrightarrow s[x(b)] = \bar{u} + c(b) \quad (6)$$

La relation 3 peut par conséquent s'écrire :

$$\text{Max}_{b, s(\cdot)} [x(b) - s\bar{u} - c(b)] \quad (7)$$

Une solution évidente est la suivante :

$$\begin{cases} s(x^*) = \bar{u} - c(b) \text{ si l'agent adopte le comportement } b \\ 0 \text{ pour tout autre comportement} \end{cases}$$

x^* étant l'objectif de profit fixé par le conseil d'administration, l'agent obtient son prix de réserve s'il atteint l'objectif d'output x^* et ne reçoit rien pour tout autre résultat de l'entreprise. Une autre solution consiste à choisir un système indicatif linéaire. On pourra ainsi avoir :

$$s[x(a)] = x(a) - F.$$

L'agent verse ainsi une provision forfaitaire annuelle F au principal et reçoit l'intégralité du profit de l'entreprise.

Ainsi présentée, la théorie de l'incitation, formalisée par Varian, peut être utilisée pour l'analyse de la relation entre le conseil d'administration et le manager d'une entreprise publique. Cette théorie doit cependant être reformulée compte tenu de la spécificité de l'entreprise publique, surtout africaine.

1.2. Le problème du principal-agent dans les entreprises publiques

Les entreprises publiques correspondent au cas où l'Etat est seul employeur (situation de monopole) ou actionnaire majoritaire. Si on prend l'hypothèse supplémentaire qu'il dispose d'une information complète sur les coûts et les comportements des membres du conseil d'administration et du manager, on peut valablement utiliser le modèle représenté par les équations 3, 4 et 5. Ces équations doivent cependant être revues, puisque la théorie d'agence est à deux niveaux en ce qui concerne les entreprises publiques.

Dans une entreprise publique appartenant à un pays africain subsaharien, le profit n'est pas seulement fonction du seul comportement du manager mais aussi de la compétence de ce dernier et des membres du conseil d'administration ainsi que de l'influence qu'exercent les autorités publiques sur les dirigeants.

- En ce qui concerne la compétence du manager, le modèle développé par Varian suppose que l'agent a été choisi parmi les meilleurs gestionnaires par un système d'appel en concurrence. Or dans les pays africains, les managers sont nommés ou désignés par la plus haute autorité de l'Etat. Leurs compétences sont le plus souvent limitées (Younousse Ben Moussa, 2016 ; Assiga Ateba, 2009 ; Tetga, 1990), ce qui ne permet pas à l'entreprise de réaliser des profits élevés. La compétence du manager mesure sa capacité à gérer les ressources humaines, financières et matérielles pour la bonne marche de la firme. On a souvent eu au Cameroun certains biens de l'entreprise tels que les camions de transport des biens et les engins de terrassement mis durablement au service des affaires personnelles du manager (Moungou Mbemba, 2017 ; Eboué, 1995).

La compétence du manager peut être mesurée par le capital humain K_h qu'il incorpore. Ne pouvant pas facilement mesurer la compétence d'un manager d'une entreprise publique africaine, nous pouvons estimer l'impact de celle-ci sur la performance de l'entreprise par la méthode suivante :

Soit K_{ho} le capital humain détenu par le manager le plus compétent pour diriger l'entreprise ; on a donc nécessairement : $K_h < K_{ho}$

Le rapport $K_m = \frac{K_h}{K_{ho}}$ est tel que $0 < K_m < 1$.

La compétence du manager peut donc être estimée par cette valeur relative.

$K_m = 1$ correspond au manager le plus compétent, sélectionné objectivement, soit par un appel à la concurrence, soit par une nomination interne d'un cadre dont la compétence est avérée et connue.

K_m tend vers 0 lorsque le dirigeant a des compétences douteuses et approximatives, pour ne pas dire nulles.

- Tout comme le manager, le président et les membres du conseil d'administration doivent être compétents afin de mieux exercer leur rôle de contrôle sur l'entreprise. Chacun d'entre eux incorpore en lui un capital humain K_i .

Mais il n'est pas facile de déterminer le capital humain K_i détenu par chaque administrateur. Pour contourner cette difficulté, appelons K_{co} le capital humain détenu par le conseil d'administration le plus compétent pour contrôler l'entreprise (on a donc : $K_{hc} < K_{co}$).

Le rapport $K_{cd} = \frac{K_{hc}}{K_{co}}$ est tel que : $0 < K_{cd} < 1$.

$K_{cd} = 1$ correspond à un conseil d'administration dont les membres sont choisis uniquement en fonction de leur compétence.

K_{cd} tend vers zéro lorsque tous les administrateurs ont chacun une compétence presque nulle.

- L'influence de l'Etat sur le manager porte le plus souvent sur l'intervention dans le recrutement des personnels et singulièrement sur l'achat des biens et services. C'est ainsi que dans les pays africains, les Ministres, les présidents et les membres des conseils d'administration exercent des pressions diverses sur le manager pour les recrutements des parents et amis sans concours et sans appel à concurrence. Par exemple, l'authentification des diplômes effectuée dans une entreprise publique camerounaise a prouvé que certains employés avaient de faux diplômes alors qu'ils occupaient des postes de responsabilité (CONSUE, 2011). Supposons que l'influence des autorités publiques sur le manager se réduise aux interventions pour

le recrutement d'une main d'œuvre non qualifiée. Appelons L' la main d'œuvre non qualifiée et L la main d'œuvre totale.

La pression qu'exerce l'administration sur le manager peut être estimée par f définie par :

$$f = \frac{L - L'}{L} \quad (8)$$

Si aucune pression de la part des autorités ne s'exerce sur le manager, celui-ci recrute le personnel par appel à la concurrence. On a donc $L' = 0$ et par conséquent $f = 1$.

Si par contre tout recrutement dans l'entreprise obéit à la théorie de la sélection adverse, on aura : $L' = L$ et par conséquent $f = 0$.

Par ailleurs, l'Etat, l'actionnaire unique ou majoritaire de l'entreprise publique doit faire une incitation à deux niveaux en versant une rémunération incitative à la fois au conseil d'administration chargé du contrôle de l'entreprise et au manager afin qu'ensemble ils poursuivent un objectif de maximisation du profit.

Supposons à cet effet que les membres du conseil d'administration adoptent un comportement identique désigné par a_1 , et soit a_2 le comportement du manager.

Au total, le profit x de l'entreprise publique est fonction :

- de la compétence du conseil d'administration dans son rôle du contrôle de l'entreprise K_{cd} ;
- de la compétence du manager de l'entreprise K_m ;
- de la pression qu'exercent les autorités publiques sur le manager notamment dans le recrutement du personnel inadapté f ;
- des comportements adoptés par les membres du conseil d'administration (a_1) et le manager (a_2).

Pour une entreprise publique africaine on a donc:

$$x = x(K_{cd}, K_m, f, a_1, a_2) \quad (9)$$

L'incompétence du manager et/ou du conseil d'administration consiste à mal gérer les ressources disponibles dans l'entreprise pour obtenir le niveau maximum de production avec des quantités données des facteurs de production. Tout se passe comme si une partie des facteurs de production disponibles est oisive ou utilisée à d'autres fins du fait de leur mauvaise gestion. Dès lors, on peut considérer l'hypothèse selon laquelle seule une fraction de chacun des facteurs de production disponibles dans l'entreprise est réellement utilisée dans la production. En ce qui concerne la compétence, cette fraction est estimée par le produit : $K_{cd} \cdot K_m$.

De même par définition, si le manager, sous l'influence recrute une main d'œuvre non qualifiée et non adaptée aux besoins de l'entreprise, seule une fraction f de la main-d'œuvre est réellement utilisée.

Si par exemple l'entreprise possède deux facteurs de production : le capital (K) et le travail (L) comme c'est le cas de la plupart des sociétés que nous étudions, les facteurs réellement actifs dans l'entreprise sont les suivants :

$$K_{eff} = K_{cd} K_m K \quad (10)$$

$$L_{eff} = K_{cd} K_m fL \quad (11)$$

Si b_1 et b_2 désignent les meilleurs comportements adoptés respectivement par les membres du conseil d'administration et le manager, compte tenu du système d'incitation choisi par l'Etat, alors le problème du principal (l'Etat) en situation de monopole, peut être déduit de la formule 3. Etant donné que K_{cd} et K_m sont pratiquement fixes dans le temps, ce problème s'écrit :

$$\text{Maxx}(K_{cd}, K_m, f, a_1, a_2) - s_1[x(k_{cd}, k_m, f, a_1, a_2)] - s_2[x(k_{cd}, k_m, f, a_1, a_2)] \quad (12)$$

$$\left. \begin{array}{l} s_1[x(b_1)] - c(b_1) \geq \bar{\mu}_1 \\ s_2[x(b_2)] - c(b_2) \geq \bar{\mu}_2 \end{array} \right\} \text{tel que} \quad (13)$$

$$\left. \begin{array}{l} s_1[x(b_1)] - c(b_1) \geq \bar{\mu}_2 \\ s_2[x(b_2)] - c(b_2) \geq \bar{\mu}_1 \end{array} \right\} \quad (14)$$

$$s_1[x(b_1)] - c(b_1) \geq s_1 x[(a)] - c(a) \quad \forall a \in A_1 \quad (15)$$

$$s_2[x(b_2)] - c(b_2) \geq s_2 x[(a)] - c(a) \quad \forall a \in A_2 \quad (16)$$

A_1 étant l'ensemble des comportements alternatifs à b_1 et A_2 l'ensemble des comportements alternatifs à b_2 .

Supposons que l'entreprise publique possède une fonction de production de type Cobb-Douglas. Elle s'écrit en général :

$$y = AK^\alpha L^\beta \quad \text{avec} \quad 0 < \alpha < 1 \quad \text{et} \quad 0 < \beta < 1.$$

Dans le cas des entreprises publiques africaines, les facteurs disponibles sont K et L mais les facteurs réellement actifs sont donnés par les équations 10 et 11 si bien que le produit y est :

$$y = AK_{eff}^\alpha L_{eff}^\beta \text{ soit :} \quad (17)$$

$$y = A(K_{cd} K_m K)^\alpha (K_{cd} K_m fL)^\beta \quad (18)$$

En vertu des équations 10 et 11. En regroupant on obtient :

$$y = (K_{cd}^{\alpha+\beta} K_m^{\alpha+\beta} f^\beta) AK^\alpha L^\beta \quad (19)$$

Soit p le prix unitaire de vente du produit fini. π_k et π_l les prix unitaires des facteurs capital (K) et travail (L) respectivement.

Le profit x de l'entreprise publique s'écrit :

$$x = py - CT(y) - s_1(x) - s_2(x) \quad (20)$$

$$x = p \left[(K_{cd}^{\alpha+\beta} K_m^{\alpha+\beta} f^\beta) A K^\alpha L^\beta \right] - \pi_k K - \pi_l L - s_1(x) - s_2(x)$$

En posant $D = K_{cd}^{\alpha+\beta} K_m^{\alpha+\beta} f^\beta$ on obtient :

$$x = pADK^\alpha L^\beta - \pi_k K - \pi_l L - s_1(x) - s_2(x) \quad (21)$$

Supposons que l'entreprise publique offre aux administrateurs et au manager une fraction constante de la valeur du produit y (en nature) définie respectivement par :

$$s_1(x) = s_1 py = s_1 pADK^\alpha L^\beta \quad (22)$$

$$s_2(x) = s_2 py = s_2 pADK^\alpha L^\beta \quad (23)$$

Le profit x s'écrit par conséquent :

$$x = pADK^\alpha L^\beta - \pi_k K - \pi_l L - s_1 pADK^\alpha L^\beta - s_2 pADK^\alpha L^\beta \quad (24)$$

En développant et en regroupant les termes semblables on retrouve :

$$x = pAD(1 - s_1 - s_2) K^\alpha L^\beta - \pi_k K - \pi_l L \quad (25)$$

Avec A , D , s_1 et s_2 constants.

Le profit x est maximum lorsque les conditions du 1^{er} ordre sont remplies ; elles s'écrivent :

$$\frac{\partial x}{\partial K} = \alpha pAD(1 - s_1 - s_2) K^{\alpha-1} L^\beta - \pi_k = 0 \quad (26)$$

$$\frac{\partial x}{\partial L} = \beta pAD(1 - s_1 - s_2) K^\alpha L^{\beta-1} - \pi_l = 0 \quad (27)$$

Les équations 26 et 27 peuvent se réécrire comme suit :

$$K^{\alpha-1} L^\beta = \frac{\pi_k}{\alpha pAD(1 - s_1 - s_2)} \quad (28)$$

$$K^\alpha L^{\beta-1} = \frac{\pi_l}{\beta pAD(1 - s_1 - s_2)} \quad (29)$$

En passant au logarithme népérien (noté Log) on obtient :

$$\begin{cases} \{(\alpha - 1)\text{Log}K + \beta\text{Log}L = \text{Log} \frac{\pi_k}{\alpha pAD(1 - s_1 - s_2)} \\ \{\alpha\text{Log}K + (\beta - 1)\text{Log}L = \text{Log} \frac{\pi_l}{\beta pAD(1 - s_1 - s_2)} \end{cases} \quad (30)$$

Il s'agit d'un système de deux équations et à deux inconnues K et L ($\text{Log}K$ et $\text{Log}L$).

Le déterminant du système est : $(\alpha - 1)(\beta - 1) - \alpha\beta = 1 - \alpha - \beta$.

Il est différent de 0 si $1 - \alpha - \beta \neq 0$.

La résolution de ce système permet de trouver les niveaux de facteurs \bar{K} et \bar{L} qui permettent à l'entreprise publique de maximiser son profit \bar{x} . On a :

$$\text{Log}\bar{K} = \frac{(\beta - 1)\text{Log} \frac{\pi_k}{\alpha pAD(1 - s_1 - s_2)} - \beta\text{Log} \frac{\pi_l}{\beta pAD(1 - s_1 - s_2)}}{1 - \alpha - \beta} \quad (31)$$

$$\text{Log}\bar{L} = \frac{-\alpha\text{Log} \frac{\pi_k}{\alpha pAD(1 - s_1 - s_2)} + (\alpha - 1)\text{Log} \frac{\pi_l}{\beta pAD(1 - s_1 - s_2)}}{1 - \alpha - \beta} \quad (32)$$

En utilisant les propriétés du logarithme népérien à savoir :

$$\text{Log} a + \text{Log} b = \text{Log} ab ; \text{Log} a - \text{Log} b = \text{Log} \frac{a}{b} ; n\text{Log} a = \text{Log} a^n.$$

On a :

$$\text{Log}\bar{K} = \frac{(\beta - 1)\text{Log} \left[\frac{\pi_k}{\alpha PAD(1 - S_1 - S_2)} \right] - \beta\text{Log} \left[\frac{\pi_l}{\beta PAD(1 - S_1 - S_2)} \right]}{1 - \alpha - \beta}$$

$$\text{Log}\bar{K}^{(1 - \alpha - \beta)} = \text{Log} \frac{\left[\frac{\pi_k}{\alpha PAD(1 - S_1 - S_2)} \right]^{(\beta - 1)}}{\left[\frac{\pi_l}{\beta PAD(1 - S_1 - S_2)} \right]^\beta} \text{ et par conséquent :}$$

$$\bar{K} = \left[\frac{\pi_k}{\alpha PAD(1 - S_1 - S_2)} \right]^{\frac{(\beta - 1)}{(1 - \alpha - \beta)}} \times \left[\frac{\beta PAD(1 - S_1 - S_2)}{\pi_l} \right]^{\frac{\beta}{(1 - \alpha - \beta)}}$$

$$\bar{K} = \frac{[\pi_k]^{\frac{(\beta-1)}{(1-\alpha-\beta)}}}{[\pi_l]^{\frac{\beta}{(1-\alpha-\beta)}}} \times \frac{[\beta]^{\frac{\beta}{(1-\alpha-\beta)}}}{[\alpha]^{\frac{(\beta-1)}{(1-\alpha-\beta)}}} \times [PA]^{\frac{1}{(1-\alpha-\beta)}} \times [D(1-s_1-s_2)]^{\frac{1}{(1-\alpha-\beta)}} \quad (33)$$

De même, on a :

$$(1-\alpha-\beta)\log \bar{L} = (\alpha-1)\log \left[\frac{\pi_l}{\beta PAD(1-S_1-S_2)} \right] - \alpha \log \left[\frac{\pi_k}{\alpha PAD(1-S_1-S_2)} \right]$$

Soit encore :

$$\log \bar{L}^{(1-\alpha-\beta)} = \log \frac{\left[\frac{\pi_l}{\beta PAD(1-S_1-S_2)} \right]^{(\alpha-1)}}{\left[\frac{\pi_k}{\alpha PAD(1-S_1-S_2)} \right]^\alpha}$$

Et finalement :

$$\bar{L} = \frac{[\pi_l]^{\frac{(\alpha-1)}{(1-\alpha-\beta)}}}{[\pi_k]^{\frac{\alpha}{(1-\alpha-\beta)}}} \times \frac{[\alpha]^{\frac{\alpha}{(1-\alpha-\beta)}}}{[\beta]^{\frac{(\alpha-1)}{(1-\alpha-\beta)}}} \times [PA]^{\frac{1}{(1-\alpha-\beta)}} \times [D(1-s_1-s_2)]^{\frac{1}{(1-\alpha-\beta)}} \quad (34)$$

Les équations 33 et 34 qui ne sont valables que si $\alpha + \beta \neq 1$ indiquent le niveau de facteurs optimum respectifs \bar{K} et \bar{L} qui permettent d'obtenir le maximum de profit compte tenue : de la compétence des administrateurs et des dirigeants, de l'influence des autorités sur le manager, des comportements a_1 et a_2 adoptés par les administrateurs et le manager et des incitations s_1 et s_2 du conseil administration et du manager respectivement.

\bar{K} et \bar{L} représentent les quantités hypothétiques des facteurs de production qui seules permettent à l'entreprise publique ayant des responsables incompetents, subissant l'influence des autorités, d'obtenir le même résultat qu'une entreprise privée bien gérée qui utilise exactement les quantités de facteurs K et L (avec $K < \bar{K}$ et $L < \bar{L}$). Autrement dit une entreprise publique dont le stock de capital est K et la main d'œuvre L et qui est mal gérée aurait un profit d'autant plus faible que les lacunes liées aux variables que nous avons introduites dans le modèle sont élevées. Ces lacunes sont introduites dans le modèle par l'expression suivante :

$$\Delta = \left[K_{cd}^{\alpha+\beta} K_m^{\alpha+\beta} f^\beta (1-s_1-s_2) \right]^{\frac{1}{1-\alpha-\beta}} \quad (35)$$

2. Analyse empirique : le cas des entreprises publiques camerounaises

Avant de faire une analyse quantitative de l'impact des paramètres que nous allons introduire dans l'analyse, rappelons que les effets, par rapport à une entreprise familiale bien gérée se font ressentir par le coefficient multiplicateur défini par l'équation 35. Nous avons effectué nos recherches auprès de la Mission de Réhabilitation des entreprises publiques et para publiques qui est une institution étatique créée pour restructurer les entreprises publiques en difficulté. Nous avons ainsi travaillé sur un échantillon de 22 entreprises sur une période de huit ans (2008 à 2015).

2.1. Les organes dirigeants des entreprises publiques au Cameroun

a. Les membres du Conseil d'Administration

Au Cameroun, la désignation du Président et des membres du Conseil d'administration des sociétés Publiques se fait par décret. Ceux-ci appartiennent à plusieurs catégories socioprofessionnelles comme l'indique le tableau 1 ci-après.

Tableau 1. Statut des présidents des Conseils d'administration des entreprises publiques camerounaises au 31 décembre 2017

No d'ordre	Statut social	Pourcentage
1	Ministres en fonction	23
2	Anciens ministres (nommés pour certains quand ils étaient encore en fonction)	22
3	Gouverneurs de région (en fonction et anciens)	10
4	Responsable du Rassemblement Démocratique du Peuple Camerounais (RDPC) : partie au pouvoir	10
5	Hauts fonctionnaires	19
6	Société Civile	16
Total		100

Source des données brutes : Commission Technique de Réhabilitation des Entreprises Publiques.

Il ressort de ce tableau que les Ministres et assimilés représentent à eux seuls 65% du nombre des Présidents du Conseil d'Administration des entreprises publiques camerounaises (Les Gouverneurs de région ayant rang et prérogatives des Secrétaires d'Etat). Les Hauts fonctionnaires qui militent aussi dans le parti au pouvoir viennent en seconde position avec 19%. Les membres de la société civile représentent à peine 16%.

La composition ci-dessus présentée est contraire à l'article 21 alinéa 1 de la loi du 22 décembre 1999 portant statut général des entreprises publiques, qui stipule que « Les fonctions de président du conseil d'administration d'un établissement public administratif, d'une société à capital public ou d'une société d'économie mixte,

à participation publique majoritaire, sont incompatibles avec celles de membre du gouvernement, de parlementaire, de Directeur Général ou de Directeur Général Adjoint des établissements publics administratifs et des entreprises du secteur public et parapublic »². Personne n'a jamais essayé d'attaquer ces nominations devant les tribunaux car les promotions étant discrétionnaires, une telle personne n'aurait aucun intérêt par rapport à l'entreprise.

La loi de 1999 a eu raison de rendre incompatible la fonction de Ministre (très occupé par sa charge) et de Président de conseil d'administration qui a un devoir de contrôle de l'entreprise. Par ailleurs certains anciens Ministres et Responsables politiques sont trop âgés pour remplir correctement cette même fonction (Younoussa Ben Moussa, 2016).

Par ailleurs, Tetga et Younoussa montrent qu'au Cameroun, les nominations aux postes de PCA n'ont pas pour objectif la maximisation du profit de l'entreprise mais constitue plutôt l'attribution des avantages financiers et/ou en nature (rémunération, véhicules, logements, domestiques, carburants, soins médicaux au Cameroun comme à l'étranger...) pour récompenser le soutien que rendent ces personnalités au pouvoir en place (Tetga, 1990 ; Younoussa Ben Moussa, 2016).

Les membres du conseil d'administration sont aussi nommés en majorité parmi les hauts fonctionnaires de la république. Il ressort des données de la Commission Technique de Réhabilitation des Entreprises Publiques qu'en 2017, la répartition des membres est la suivante : fonctionnaires (74%), membres de la société civile (à peine 20%) et représentants des travailleurs (6%). Les fonctionnaires majoritaires ne sont pas choisis uniquement en fonction de leur compétence, mais aussi et surtout à cause de l'affinité ou de l'estime de leur hiérarchie respective (Begne, 2012 ; Assiga Ateba, 2009).

b. Les managers des entreprises publiques au Cameroun

Au Cameroun, les dirigeants des entreprises publiques proviennent principalement de 3 catégories : les Hauts Fonctionnaires (76%), les Anciens Ministres (21%) et singulièrement les membres de la Société Civile (3%). Mais il convient de constater qu'il existe le plus souvent les ministres qui cumulent leur fonction de membre de gouvernement et de Directeur Général de sociétés publiques. C'est ainsi que dans les années 80, l'ancien Directeur Général de la SONEL (Société Nationale d'Electricité) a été nommé ministre des mines, de l'eau et de l'énergie. Il a cumulé les deux postes jusqu'à quitter le gouvernement en conservant sa fonction de Directeur Général. Par contre, l'ancien Directeur de Afriland First Bank qui est une banque privée a été immédiatement remplacé à son poste lorsqu'il a été promu Ministre des finances.

² Après avoir fonctionné dans l'illégalité par rapport à cette loi notamment en ce qui concerne la nomination des Ministres au poste de PCA, le Gouvernement vient de faire abroger ladite loi par celle no 2017/011 du 12 juillet 2017 enlevant la mention de l'incompatibilité entre les postes de Ministre et de PCA (article 78 alinéa 1).

Tout cela est contraire aux dispositions de la loi du 22 décembre 1999 susvisée, notamment en son article 21 alinéa 2 pour lequel « Les fonctions de membre du Gouvernement ou assimilé et de parlementaire sont incompatibles avec les fonctions de Directeur Général ou de Directeur Général Adjoint d'un établissement public administratif et d'une entreprise du secteur public ou parapublic, ou toute autre fonction en tenant lieu »³.

Encore une fois, on peut constater que la nomination des Directeurs Généraux des sociétés d'Etat ne se fait toujours pas en fonction de la compétence avérée dans la gestion en vue d'atteindre un résultat optimal (Begne, 2012 ; Assiga Ateba, 2009 ; Tetga, 1990).

2.2. Analyse econometrique

Compte tenu des statistiques dont nous avons pu disposer, nous allons prendre pour variable expliquée la performance économique définie comme rapport entre le résultat net sur le total des actifs de l'entreprise.

La première étape de notre étude empirique consiste à faire une analyse statistique des données utilisées pour estimer le modèle économétrique. Dans la mesure où l'échantillon considéré est constitué de deux groupes d'entreprises selon la qualité des dirigeants (PCA et DG fonctionnaires ou appartenant à la société civile) et selon le statut juridique (Société d'économie mixte, Etablissement Public Administratif ou Société à capitaux publics), il est nécessaire de faire un test de comparaison des moyennes. Les résultats de ce test sont donnés dans le tableau 2. Il en ressort trois principaux résultats :

- La performance économique des sociétés d'économie mixte est plus élevée que celle des autres types d'entreprises publiques (Etablissements Publics Administratifs et Sociétés à Capitaux Publics).
- La performance économique de l'entreprise est plus élevée lorsque le DG est ancien ministre ou haut fonctionnaire comparativement au cas où il est issu de la société civile.
- Il ne semble pas y avoir de différence de performance économique selon que le PCA soit issu de l'administration publique ou de la société civile.

Pour affiner ces résultats préliminaires, nous avons procédé à l'estimation économétrique du modèle de panel statique ci-après :

$$PERF_{i,t} = \alpha + \beta_1 QDG_{i,t} + \beta_2 QPCA_{i,t} + \beta_3 PMCF_{i,t} + \beta_4 LnINV_{i,t} + \beta_5 TYP_{i,t} + \beta_6 LnsalT_{i,t} + \varepsilon_{i,t} \quad (36)$$

³ Cette disposition est maintenue dans la nouvelle loi de 2017, avec pour seul ajout dans la liste le magistrat et le membre du Conseil constitutionnel (article 78, alinéa 2).

Tableau 2. Résultat du test de comparaison des moyennes

Moyenne relative au type d'entreprise					
Two-sample t test with equal variances					

Group		Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev. [95% Conf. Interval]

	+				
0		72	-.1614775	.0449404	.3813317 -.2510861 -.071869
1		56	-.0781337	.0159252	.1191729 -.1100484 -.046219

	+				
combined		128	-.1250146	.0263936	.2986098 -.1772428 -.0727864

	+				
diff			-.0833438	.0528967	-.1880248 .0213372

diff = mean(0) - mean(1) t = -1.5756					
Ho: diff = 0 degrees of freedom = 126					
Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0					
Pr(T < t) = 0.0588 Pr(T > t) = 0.1176 Pr(T > t) = 0.9412					
Moyenne relative à la qualité du PCA					
Two-sample t test with equal variances					

Group		Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev. [95% Conf. Interval]

	+				
0		112	-.1369881	.0299639	.3171081 -.1963636 -.0776127
1		16	-.0411997	.0118968	.047587 -.066557 -.0158424

	+				
combined		128	-.1250146	.0263936	.2986098 -.1772428 -.0727864

	+				
diff			-.0957884	.0796672	-.2534474 .0618705

diff = mean(0) - mean(1) t = -1.2024					
Ho: diff = 0 degrees of freedom = 126					
Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0					
Pr(T < t) = 0.1157 Pr(T > t) = 0.2315 Pr(T > t) = 0.8843					
Moyenne relative à la qualité du Directeur Général					
Two-sample t test with equal variances					

Group		Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev. [95% Conf. Interval]

	+				
0		104	-.0943619	.0254602	.2596444 -.1448563 -.0438676
1		24	-.2578427	.0836161	.4096334 -.4308158 -.0848697

	+				
combined		128	-.1250146	.0263936	.2986098 -.1772428 -.0727864

	+				
diff			.1634808	.066309	.0322572 .2947044

diff = mean(0) - mean(1) t = 2.4654					
Ho: diff = 0 degrees of freedom = 126					
Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0					
Pr(T < t) = 0.9925 Pr(T > t) = 0.0150 Pr(T > t) = 0.0075					

où :

- *PERF* est l'indicateur de la performance économique de l'entreprise. Cette dernière est mesurée par le « return on assets » qui est obtenu en faisant le rapport entre le résultat net des subventions et le total actif ;
- *QDG* est une variable binaire qui mesure la qualité du Directeur Général. Elle prend la valeur 0 si le DG est ancien ministre ou haut fonctionnaire et 1 s'il est de la société civile ;
- *QPCA* est une variable binaire qui mesure la qualité du PCA. Elle prend la valeur 0 si le PCA est ministre, ancien ministre ou haut fonctionnaire et 1 s'il est de la société civile ;
- *PMCF* est un indicateur de la qualité des membres du conseil d'administration. Elle est donnée par le ratio nombre des membres issus de l'administration publique sur le nombre total de membres du conseil ;
- *LnINV* est le logarithme des investissements réalisés par l'entreprise ;
- *TYP* est une variable binaire qui désigne le type d'entreprise. Elle prend la valeur 0 si l'entreprise appartient entièrement à l'Etat et 1 s'il s'agit d'une entreprise à économie mixte ;
- *LnsalT* est le logarithme du salaire moyen ;
- α est le terme constant, les β_i sont les coefficients à estimer et ε le terme d'erreur. Dans l'équation 36, les indices i et t désignent respectivement l'entreprise et le temps.

L'estimation du modèle de l'équation (36) a été faite sur la base de 16 entreprises de notre échantillon c'est-à-dire celles dont les statistiques sont complètes⁴. Le test de Hausman permet de retenir le modèle à effet aléatoire car la probabilité associée au test de Khi-deux s'élève à 0.96 qui est supérieur à 10% (tableau 4). Ce modèle est de ce fait estimé par la méthode des Moindres Carrés Généralisés.

Les principaux résultats sont les suivants :

- Le type d'entreprise a un impact positif et significatif sur la performance économique. De ce fait, les sociétés d'économie mixte, ont plus de chance d'accroître leurs performances économiques que les autres types d'entreprises publiques.
- Le salaire moyen des employés a un impact négatif et significatif sur la performance économique des entreprises. Un accroissement de 1% du salaire moyen entraîne une diminution de la performance économique de près 0,12% unité.
- La qualité du DG a un impact négatif et significatif sur la performance économique. Ce qui traduit que les entreprises dont le DG est issu de la société civile ont moins de chance d'accroître leurs performances économiques que celles dont le DG est ancien ministre ou haut fonctionnaire.

⁴ Il s'agit de : ADC, CAMPOST, SOPECAM, SONARA, SODECOTON, SIC, SCDP, PAMOL, PAD, MATGENIE, MAGZI, EDC, CRTV, CNIC, CICAM, CDC.

Tableau 3. Résultat d'estimation des modèles spécifiques

<p>Résultat Modèle à effets fixe Fixed-effects (within) regression Number of obs = 128 Group variable: YEARS Number of groups = 8 R-sq: within = 0.1975 Obs per group: min = 16 between = 0.2951 avg = 16.0 overall = 0.1849 max = 16 F(6,114) = 4.68 corr(u_i, Xb) = -0.0710 Prob > F = 0.0003</p>	

PE1	Coef. Std. Err. t P> t [95% Conf. Interval]

LnsalT	-.1246344 .0373495 -3.34 0.001 -.1986236 -.0506453
LNINV	.0039073 .0161041 0.24 0.809 -.0279947 .0358094
PMCF	-.0182074 .0898713 -0.20 0.840 -.1962417 .1598269
QDG	-.3096922 .0750909 -4.12 0.000 -.4584468 -.1609377
QPCA	.1319751 .0812975 1.62 0.107 -.0290747 .2930248
TYP	.1482891 .0609607 2.43 0.017 .0275264 .2690519
_cons	.01993 .1432093 0.14 0.890 -.2637665 .3036265

sigma_u	.05435117
sigma_e	.27943625
rho	.03645234 (fraction of variance due to u_i)

<p>F test that all u_i=0: F(7, 114) = 0.60 Prob > F = 0.7583 Modèle à effet aléatoire Random-effects GLS regression Number of obs = 128 Group variable: YEARS Number of groups = 8 R-sq: within = 0.1972 Obs per group: min = 16 between = 0.2710 avg = 16.0 overall = 0.1852 max = 16 Wald chi2(6) = 27.50 corr(u_i, X) = 0 (assumed) Prob > chi2 = 0.0001</p>	

PE1	Coef. Std. Err. z P> z [95% Conf. Interval]

LnsalT	-.1160869 .0364536 -3.18 0.001 -.1875347 -.044639
LNINV	.0017343 .0156528 0.11 0.912 -.0289446 .0324131
PMCF	-.015835 .0887486 -0.18 0.858 -.1897791 .1581092
QDG	-.3077324 .0739953 -4.16 0.000 -.4527604 -.1627044
QPCA	.1368466 .0802714 1.70 0.088 -.0204824 .2941756
TYP	.1484663 .0600999 2.47 0.013 .0306728 .2662599
_cons	.021915 .1398145 0.16 0.875 -.2521165 .2959464

sigma_u	0
sigma_e	.27943625
rho	0 (fraction of variance due to u_i)

Tableau 4. Résultat du test de Hausman

hausman fe re			
---- Coefficients ----			
(b) (B) (b-B) sqrt(diag(V_b-V_B))			
fe re Difference S.E.			

LnsalT	-.1246344	-.1160869	-.0085476 .0081314
LNINV	.0039073	.0017343	.0021731 .0037858
PMCF	-.0182074	-.015835	-.0023725 .0141609
QDG	-.3096922	-.3077324	-.0019598 .0127808
QPCA	.1319751	.1368466	-.0048716 .012876
TYP	.1482891	.1484663	-.0001772 .0102088

b = consistent under Ho and Ha; obtained from xtreg			
B = inconsistent under Ha, efficient under Ho; obtained from xtreg			
Test: Ho: difference in coefficients not systematic			
chi2(6) = (b-B)'[(V_b-V_B)^(-1)](b-B)			
= 1.43			
Prob>chi2 = 0.9640			

- La qualité du PCA a un impact positif et significatif sur la performance économique des entreprises. Ce qui traduit que les entreprises dont le PCA est issu de la société civile ont plus de chance d'accroître leurs performances économiques que celles dont le PCA est issu de l'administration publique.
- La qualité des membres du conseil d'administration ainsi que l'investissement réalisé par les entreprises n'ont pas d'impact significatif sur leur performance économique.

Conclusion et recommandations

Nous avons montré dans ce travail que les résultats nets des entreprises publiques camerounaises sont globalement médiocres. Cette situation oblige souvent l'Etat à accorder des subventions à certaines de ces sociétés. Il s'agit par conséquent d'un actionnaire qui reçoit la plupart du temps des dividendes nuls ou négatifs. Ces mauvais résultats sont en grande partie imputables aux conseils d'administration et aux dirigeants des entreprises publiques camerounaises.

Au plan théorique, notre apport a consisté à réexaminer la théorie de l'agence jusqu'ici utilisée dans le cadre des entreprises privées. Nous avons ainsi proposé une théorie d'agence à trois agents qui s'adapte mieux au cas des entreprises publiques. En particulier, nous avons introduit dans l'analyse de Varian de nouveaux paramètres qui sont : la compétence des membres du conseil d'administration ainsi

que celle des managers, l'influence qu'exercent les autorités publiques sur la gestion des managers et les incitations que l'Etat doit verser aux membres du Conseil d'Administration en plus de celle du manager. Tous les paramètres ont été intégrés dans une théorie d'agence à trois agents. Le modèle conçu a permis de déterminer le niveau optimal des facteurs de production permettant à l'entreprise publique de maximiser son profit compte tenu de l'impact négatif des paramètres susvisés.

Au terme de l'analyse empirique sur le cas du Cameroun, nous avons constaté une corrélation positive entre la qualité des PCA et la performance économique des entreprises publiques. Il en est de même pour le type d'entreprise. A contrario, la corrélation est négative entre la qualité du DG et la performance économique. Ce qui nous amène à formuler les propositions suivantes :

1. Privilégier le marché dans la désignation des responsables. Les présidents des conseils d'administration ainsi que les directeurs généraux doivent être choisis dans une liste courte (trois personnes minimums) adressée aux décideurs par un cabinet conseil. Pour constituer cette liste, le cabinet conseil doit établir les termes de référence du poste ainsi qu'une description détaillée du profil du candidat qui sera retenu. Un appel à candidature doit être lancé afin de recueillir toutes les candidatures possibles parmi lesquelles sera extraite la liste courte. Même si on doit faire l'équilibre régional ou linguistique, il est nécessaire de choisir les plus compétents dans chaque région. De même, le choix des membres du conseil d'administration doit faire l'objet d'une description détaillée du profil recherché. Chaque chef de département ministériel doit sélectionner dans son administration le collaborateur qui correspond au mieux au profil exigé.
2. Prévoir des sanctions en cas de mauvais résultats. Chaque équipe dirigeante doit se voir assigner des objectifs de résultats à atteindre à court, moyen et long terme. Ces objectifs doivent être chiffrés. En cas d'atteinte de ceux-ci, une partie des résultats doit servir à primer l'ensemble du personnel dirigeant de l'entreprise (PCA et membres du conseil d'administration, Directeurs Généraux et Directeurs de département). Il s'agit là d'une sanction positive qui correspond à la théorie des incitations. Mais des sanctions négatives peuvent aussi être appliquées. Les responsables ci-dessus cités pouvant perdre leur poste en cas de mauvais résultats. Si les dirigeants font la surfacturation sur l'achat des biens et services tels que les intrants de production, pour diminuer le résultat de l'entreprise, ils peuvent être sommés de rembourser les surplus.
3. Appliquer rigoureusement la réglementation en vigueur notamment la loi no 2017/011 du 12 juillet 2017 portant statut général des entreprises publiques. Cette loi limite en effet les mandats des membres des conseils d'administration et des Directeurs Généraux respectivement à trois ans renouvelables une fois et à trois ans renouvelables deux fois (articles 47 et 70). Malheureusement on trouve au Cameroun certains de ces responsables qui ont mis plus de quinze ans à leur poste.

4. Impliquer davantage les commissaires aux comptes. Les commissaires aux comptes sont payés. Pour cela ils doivent produire des rapports sincères sur le résultat de l'entreprise. Ils doivent avoir pour mission d'exercer un contrôle régulier sur les activités des dirigeants.
5. Les autorités publiques doivent prendre les dispositions légales pour éviter que les managers soient influencés dans leur travail. Ces derniers ne doivent travailler que sous l'autorité et le contrôle des conseils d'administration à qui ils rendent compte. En particulier, on doit régler le recrutement des personnels dans une société publique en passant exclusivement par une procédure d'appel à concurrence.
6. Les ressources budgétaires étant rares au Cameroun, les pouvoirs publics doivent privilégier les sociétés d'économie mixte aux sociétés où l'Etat est seul actionnaire.

Bibliographie

- Alchian, A., & Demsetz, H. (1972, December). Production, information costs, and economics organization. *American Economic Review*, 62, 777-795.
- Allem, I. (2012). Influence de la structure de propriété sur les caractéristiques des dirigeants : le cas des sociétés cotées françaises. *Gestion 2000*, 29, 31-43.
- Assiga Ateba, E. M. (2009). L'économie des entreprises publiques au Cameroun. *Presses Universitaires d'Afrique*, 238.
- Bakkour, D. (2013). *Un essai de définition du concept de gouvernance*. Etudes et Synthèses, 5.
- Begne, J.-M. (2012). Relation d'agence et comportements déviants : le cas des entreprises publiques au Cameroun. *Revue Management International*, 165-173.
- Berle, A., & Means, G. C. (1932). *The modern corporation and private property*. New York, NY : Harcourt, Brace & World, [1932] (1968).
- Boecker, W., & Goodstein, J. (1993). Performance and successor choice : The moderating effects of governance and ownership. *Academy of Management Journal*, 36(1), 172-186.
- Burkart, M., Gromb, D., & Panunzi, F. (2011). Large shareholders, monitoring, and the value of the firm. *Quarterly Journal of Economics*, 112, 693-728.
- Carassus, D., & Gardes, N. (2005). *Audit légal et gouvernance d'entreprise : une lecture théorique de leurs relations*. (Conférence internationale de l'enseignement et de la recherche en comptabilité, p. 28). Bordeaux.
- CEMAC. (2017, 2 février). *Cameroun : Etat piètre gérant*. CEMAC Business, quotidien économique de la zone CEMAC, avec la collaboration de Sylvain Andzongo.
- Charreaux, G. (1995). Mode de contrôle des dirigeants et performance des firmes. *Revue d'Économie Industrielle*, 1.
- Charreaux, G. (1996). Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises. *Revue Française de Gestion*, 111, 50-64.

- Charreaux, G. (2004, décembre). *Les théories de la gouvernance : « de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux »*. Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations, Cahier du FARGO 1040101.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica, New Series*, 4(16), 386-405.
- Contrôle Supérieur de l'Etat (CONSUPE). (2011). Rapport 0396 du 07 décembre.
- De Margerie, V. (2008). Organisation de la gouvernance et stratégie d'entreprise : état des lieux des 120 premières sociétés françaises cotées. *Management & Avenir*, 3(17), 66-82. doi: 10.3917/mav.017.0066
- Eboué, C. (1995). Les monopoles naturels électriques en Afrique : une évaluation. In M. M. Agbodan, F. G. Amoussouga (éds.), *Les facteurs de performance de l'entreprise* (pp 181-207). Paris : John Libbey.
- Fama, E. F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*, 88(2), 288-307.
- Garvey, G. T., & Swan, P. L. (1994). The economics of corporate governance : Beyond the Marshallian firm. *Journal of Corporate Finance*, 1(2), 139-217.
- Grand, B., & Verdalle, B. (2006). *Audit comptable et financier* (2e éd.). Paris : Economica.
- Lebègue, D., & PICARD, J.-P. (2005). La révolution discrète des Conseils d'Administration. *Le Journal de l'Ecole de Paris du Management*, 5(61), 8-15. doi:10.3917/jepam.061.0008.
- Moungou Mbemba, S. P. (2017). *Le pouvoir du dirigeant dans la relation d'agence : cas des entreprises publiques au Cameroun*. (Article présenté lors de la XXVIe conférence internationale de management stratégique, 23 p.). Lyon, 7-9 juin.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations*. New York, NY : Harper & Row.
- Rajan, R., & Zingales, L. (2000, October). The governance of the new enterprise. (NBER Working Paper No. 7958).
- Shleifer, A., & Vishny, R. (1997). The limits of arbitrage. *The Journal of Finance*, 52(1), 35-55.
- Tetga, P.-J. M. (1990). *Entreprises publiques, Etat et crise au Cameroun : faillite d'un système*. Paris : L'Harmattan.
- Tirole, J. (2001). Corporate governance. *Econometrics*, 69(1), 1-35.
- Valin, G., Gavanou, J., Guttman, C., & Le Vourc'h, J. (2006). *Controlleur & auditor*. Paris : Dunod.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York, NY : Free Press.
- Williamson, O. E. (1999). Strategy research: Governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal*, 20, 1087-1108.
- Younousse Ben Moussa. (2016). Management : PCA de sociétés d'Etat, les amis de Paul Biya. Retrieved from www.camer.be.