

THEORIE D'AGENCE, CONSEILS D'ADMINISTRATION ET PERFORMANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES CAMEROUNAISES.

DONTSI

**Professeur Agrégé des Sciences Economiques
Vice-Recteur Chargé des Enseignements, de la Professionnalisation et du
Développement des Technologies de l'Information et de la Communication, Université
de Yaoundé I, Cameroun.**

dontsi@yahoo.fr

Tél : (237) 699817833

1) RESUME

Constatant que la plupart des entreprises publiques camerounaises ont des résultats négatifs et obtiennent de fortes subventions, cet article essaie de voir à la lumière de la Théorie de l'Agence, comment réorienter le rôle de contrôle des conseils d'administration des entreprises publiques camerounaises, en vue de l'amélioration de leur performance.

Mots clés : Entreprises publiques, Performance, Conseil d'Administration, Managers, Contrôle, Théorie de l'Agence.

Key words: Public firms, Performance, Board, Managers, Control, Agency Theory.

2) SYNTHÈSE DE LA COMMUNICATION

OBJECTIFS, QUESTION DE DÉPART, IDÉE FORTE OU THÈSE DÉFENDUE, PROBLÉMATIQUE

L'objectif général est d'apporter une modeste contribution au développement du Cameroun dont le taux de croissance (2 à 4 % l'an) ne peut pas lui permettre d'atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement. L'objectif spécifique est de supprimer ou diminuer les fortes subventions accordées par l'Etat aux entreprises publiques, pour les utiliser dans les secteurs productifs.

La question de départ est de rechercher la part de responsabilité du conseil d'administration sur les résultats négatifs de la plupart des entreprises publiques camerounaises. En effet, sur une liste de 28 structures étatiques, 12 sont régulièrement déficitaires [CDC¹ (-10,53 milliards en 2015) et Camair-co (-17 milliards en 2014)] [(CEMAC, 2017)].

L'idée défendue est que ces conseils d'administration n'exercent pas réellement leur rôle, car les membres de cette instance ne sont pas des actionnaires mais des mandataires de premier rang qui peuvent défendre leurs propres intérêts au détriment de ceux du mandant et de l'entreprise.

Cette instance a donc une grande part de responsabilité face à ces bilans médiocres. D'où la question de recherche : **comment réorienter le rôle de contrôle des conseils d'administration des entreprises publiques camerounaises, aujourd'hui presque toutes déficitaires, en vue de l'amélioration de leur performance ?**

REVUE DE LA LITTÉRATURE

Plusieurs théories sont utilisées pour analyser la relation entre actionnaires et dirigeants des entreprises privées. On peut citer les travaux de Jensen et Meckling (1976), pour qui dans la relation d'agence, le manager salarié peut s'éloigner de l'objectif de maximisation de la richesse de l'actionnaire, à son profit personnel [Carassus et Garde, 2005] ; [Grand et Verdalle, 2006, p. 17].

En effet, l'asymétrie d'information ne permet pas toujours au conseil d'administration de vérifier les résultats annuels présentés par le dirigeant [Bakkou D. (2013)] et ce dernier peut développer des stratégies d'enracinement [Sheilfer et Vishny, 1989] pour rendre coûteux son éviction et investir dans des projets « idiosyncratiques » ou de visibilité réduite [Charreaux G. 2004].

Cependant, ces analyses ont été faites, pour la plupart, sur des entreprises privées dont la structure organisationnelle est différente de celle des entreprises publiques. Ainsi, contrairement à la structure des entreprises privées, l'organisation des entreprises publiques fait intervenir trois types d'agents : l'Etat, le conseil d'administration et les dirigeants.

On peut donc analyser la relation entre les conseils d'administration et les dirigeants des sociétés publiques par un modèle à double théorie d'agence : premièrement l'Etat (**le principal**) donne mandat aux membres du conseil d'administration (**l'agent**) pour contrôler la société d'Etat. Au deuxième niveau, il existe une autre relation d'agence entre les membres du conseil d'administration (**principal**) et les dirigeants (**agent**). Les deux derniers types d'agent pouvant adopter des comportements opportunistes au détriment de l'Etat.

Diverses analyses ont été proposées pour résoudre ce comportement opportuniste des managers, notamment la théorie des incitations pour laquelle il faut lier une partie de la

¹ Cameroon Development corporate

rémunération des dirigeants aux performances de l'entreprise ; la théorie du marché des dirigeants de Fama (1980), pour laquelle l'existence d'un marché concurrentiel des administrateurs externes garantirait l'absence de collusion entre administrateurs et dirigeants.

METHODOLOGIE

Au plan théorique, nous procédons dans cet article à un réexamen de la théorie de l'agence en construisant un modèle analytique à deux niveaux et à trois agents. Les membres du conseil d'administration, qui s'interposent entre l'Etat propriétaire du capital et le dirigeant, jouent à la fois le rôle de mandataire (de l'Etat) et de mandant (pour les dirigeants).

L'analyse empirique s'appuie sur un échantillon de 28 entreprises publiques du portefeuille de la Mission de Réhabilitation des Entreprises Publiques et Parapubliques. Les statistiques mises à notre disposition par cette structure étatique couvrent la période de 2008-2015. Les agrégats à étudier sur ces entreprises sont les suivants : Résultats Nets par type d'entreprises, Résultats Nets moins les subventions par type d'entreprise, Composition et Qualité des membres des conseils d'administration, et Qualité des dirigeants.

L'impact de la composition et de la qualité des membres des Conseils d'Administration sur les Résultats Nets est mis en exergue à partir de l'analyse statistique croisée. Nous avons ainsi entre autres représenté sur un même graphique l'indicateur lié à la composition des membres des conseils d'administration et les résultats Nets globalement et par catégorie d'entreprises (Sociétés à capitaux publics, sociétés d'économie mixte, établissements publics administratifs).

RESULTATS

Au plan théorique : nous avons revisité la théorie de l'agence en proposant une relation d'agence à deux niveaux et à trois agents à savoir l'Etat, le conseil d'Administration et le dirigeant.

Au plan empirique : sur 28 entreprises publiques étudiées entre 2008 et 2015, la plupart ont constamment des résultats négatifs. Ces déficits atteignent souvent des montants exorbitants. Ainsi en 2014, deux sociétés camerounaises ont enregistré les résultats suivants : SODECOTON (-11 milliards de FCFA), SONORA (- 44 milliards de FCFA). En euros ces déficits sont de 17 et 68 millions respectivement. Seules les entreprises du secteur pétroliers (SCDP) et celles qui perçoivent des impôts (CNPS) ont des résultats nets parfois positifs. Les sociétés à capitaux publics ont des résultats tous négatifs sauf pour deux entreprises entre la période 2008 et 2012 ; les sociétés d'économie mixte ont également enregistrées des résultats médiocres ; enfin deux établissements publics administratifs qui reçoivent des impôts spécifiques ont régulièrement eu des résultats positifs.

L'analyse a montré une forte corrélation entre la qualité du président du conseil d'administration (PCA) des entreprises publiques et les résultats de celles-ci. Les entreprises dont le PCA est de la Société civile sont celles qui sont les moins déficitaires. Par contre, les entreprises les plus médiocres sont celles dont les PCA sont des ministres en fonction. Il existe également une corrélation positive entre le nombre des membres issus de la société civile dans les conseils d'administration et les résultats des entreprises publiques. Enfin, les entreprises publiques qui sont dirigées par les membres de la société civile ont des performances relativement supérieures à celles qui sont dirigées par les hauts fonctionnaires ou les anciens ministres. Les anciens ministres qui sont nommés dirigeants des sociétés publiques sont non seulement fatigués mais ont tendance à gérer ces entreprises comme des ministères.

APPORTS DE LA RECHERCHE ET IMPLICATION

Sur le plan théorique : Contrairement au modèle traditionnel, nous avons proposé une relation d'agence à deux niveaux et à trois agents à savoir l'Etat, le conseil d'Administration et le dirigeant. Cette théorie explique mieux la relation d'agence qui existe entre les conseils d'administration et les dirigeants des entreprises publiques dont l'Etat est le principal actionnaire.

Au terme de l'analyse empirique sur le cas du Cameroun, nous avons constaté une corrélation entre la qualité des PCA, des membres des conseils d'administration, les Directeurs Généraux, d'une part et les résultats des entreprises publiques d'autre part. Ce qui nous amène à formuler les propositions suivantes :

1. privilégier le marché dans la désignation des responsables. Les Présidents et les membres des conseils d'administration ainsi que les Directeurs Généraux doivent être choisis dans une short-list (trois personnes minimums) établis par un cabinet conseil de l'Etat
2. prévoir des sanctions en cas de mauvais résultats. Chaque équipe dirigeante doit se voir assigner des objectifs chiffrés assortis de sanctions en cas de non atteinte des résultats.
3. appliquer rigoureusement la réglementation en vigueur notamment la loi n° 99/016 du 22 décembre 1999 qui limite les mandats des membres des conseils d'administration et des Directeurs Généraux.

BIBLIOGRAPHIE

1. Alchian, A. et H. Demsetz (1972), "Production, Information costs, and Economics organization", *American Economic Review*, n° 62, décembre, p. 777-795.
2. ALLEM, I. (2012), « Influence de la structure de propriété sur les caractéristiques des dirigeants : le cas des sociétés cotées françaises », *Gestion 2000*, 2012/5 (Volume 29), p. 31-43.
3. BOECKER, W. GOODSTEIN J. (1993), « Performance and Successor Choice: The Moderating Effects of Governance and Ownership », *Academy of Management Journal*, vol. 36, n°1, pp. 172-186.
4. BURKART, M. GROMB D. et PANUNZI F.(2011)., « Large Shareholders, Monitoring, and the Value of the Firm », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 112, 1997, p. 693-728.
5. CARASSUS, D. et 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, Bordeaux, 28 pp.
6. CEMAC (2017), Cameroun : Etat piètre gérant, in CEMAC Business, quotidien économique de la zone CEMAC, jeudi 2 février, avec la collaboration de Sylvain Andzongo.
7. CHARREAUX, G. (2004), 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 n° 1040101, Version révisée - Décembre 2004.

8. CHARREAUX, G. (1995), « Mode de contrôle des dirigeants et performance des firmes », *Revue d'Économie Industrielle*, hors-série, n° exceptionnel, 1er trimestre.
9. De MARGERIE, V. (2008), « Organisation de la gouvernance et stratégie d'entreprise : état des lieux des 120 premières sociétés françaises cotées », *Management & Avenir* 2008/3 (n° 17), p. 66-82. DOI 10.3917/mav.017.0066
10. Fama, E. F. (1980), Agency Problems and the Theory of the Firm, *Journal of Political Economy* 88, no. 2 (April): 288-307.
11. GARVEY, G. T. and SWAN, P. L., (1994), “ The economics of corporate governance: Beyond the Marshallian firm”, *Journal of Corporate Finance* , Volume 1, Issue 2, August 1994, Pages 139-17
12. LEBEGUE, D., PICARD, J-P.(2005), « La révolution discrète des Conseils d'Administration », *Le journal de l'école de Paris du management* 2006/5 (N°61), p. 8-15. DOI 10.3917/jepam.061.0008.
13. PFEFFER, J. and SALANCIK G.(1978), *The External Control of Organizations*, Harper & Row.
14. RAJAN, R. and ZINGALES, L.(2000), “the governance of the new Enterprise”, *NBER working paper* No 7958, October 2000, JEL No G3,L2.
15. TIROLE, J. (2001), « Corporate Governance », *Econometrics*, Vol. 69, No. 1. (Jan., 2001, pp. 1-35.