

L'efficacité du conseil d'administration dans les entreprises publiques au Cameroun : une explication par la composition des membres

The effectiveness of the board of directors in public enterprises in Cameroon: an explanation by the composition of the members

Naomie Gaelle NJAMPOU TCHOUANTE, (Enseignant-chercheur)

Centre de Recherche en Management et en Economie (CERME)

Faculté des Sciences Économiques et de Gestion

Université de Dschang, Cameroun

Precile Fanie DJIPWO, (Enseignant-chercheur)

Laboratoire de Recherche en Management (LAREMA)

Higher Institute of Commerce and Management

Université de Bamenda, Cameroun

Sorielle Cybele EWANE, (Enseignant-chercheur)

Centre de Recherche en Management et en Economie (CERME)

Faculté des Sciences Économiques et de Gestion

Université de Dschang, Cameroun

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Économiques et de Gestion Université de Dschang,
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	NJAMPOU TCHOUANTE, N. G., DJIPWO, P. F., & EWANE, S. C. (2023). L'efficacité du conseil d'administration dans les entreprises publiques au Cameroun : une explication par la composition des membres. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(3-2), 225-236. https://doi.org/10.5281/zenodo.7977555
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: April 26, 2023

Accepted: May 30, 2023

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 4, Issue 3-2 (2023)

L'efficacité du conseil d'administration dans les entreprises publiques au Cameroun : une explication par la composition des membres

Résumé

L'objet de cette étude est d'expliquer l'efficacité du CA à travers sa composition dans les entreprises publiques au Cameroun. Pour y parvenir, nous avons emprunté une démarche quantitative. L'échantillon est constitué de 88 administrateurs appartenant à trente-sept (37) CA. À l'issue des analyses, il ressort que l'indépendance des membres du conseil ainsi que la présence et le fonctionnement effectif des comités spécialisés influencent significativement l'efficacité du CA. L'approche disciplinaire prônée par la théorie des droits de propriété et la théorie de l'agence constituent donc un axe déterminant de l'analyse et de l'explication de son efficacité. Ces résultats renforcent les prémisses de la vision disciplinaire du CA qui préconise l'intégration des membres externes indépendants au sein des CA. Nous recommandons ainsi à l'État actionnaire de désigner de plus en plus cette catégorie de membres, et de veiller à la création d'un nombre plus important de comités spécialisés. Cependant il apparaît nécessaire de joindre à cette vision disciplinaire du CA, la vision cognitive afin de renforcer le processus d'évaluation de l'efficacité du CA dans les entreprises publiques.

Mots clés : Composition du CA, administrateurs indépendants, comités spécialisés, Efficacité, Entreprise Publique, Cameroun.

EI. Classification : G30, M10.

Type de papier : Recherche empirique

Abstract

The purpose of this study is to explain the effectiveness of the board of directors through its composition in public companies in Cameroon. To achieve this, we used a quantitative approach. The sample is made up of 88 directors belonging to thirty-seven (37) Boards. The analyses show that the independence of board members and the presence and effective functioning of specialized committees significantly influence the effectiveness of the board. The disciplinary approach advocated by the theory of property rights and the theory of agency is therefore a determining factor in the analysis and explanation of its effectiveness. These results reinforce the premises of the disciplinary vision of the board of directors, which advocates the integration of independent external members into the board of directors. We therefore recommend that the State shareholders appoint more and more of this category of members, and ensure the creation of a greater number of specialized committees. However, it seems necessary to join to this disciplinary vision of the Board of Directors, the cognitive vision in order to reinforce the evaluation process of the effectiveness of the Board of Directors in public companies.

Keywords: Composition of the Board of Directors, independent directors, specialized committees, Efficiency, public enterprise, Cameroon.

JEL. Classification : G30, M10.

Paper type: Empirical research

1. Introduction

La question de la composition des instances de gestion ainsi que de contrôle au sein des entreprises a fait couler beaucoup d'encre dans le domaine de la gouvernance des entreprises quoiqu'elles soient privées ou publiques. Ces interrogations font suite à des révélations très compromettantes sur les comportements opportunistes de certains mandataires sociaux. On s'en souvient encore des cas Enron, Vivendi, France Télécom pour ne citer que ceux-là. Le Cameroun n'est pas en lice. En fait, plusieurs scandales liés à la gestion des entreprises publiques ont été relevés. En mémoire, nous pouvons citer les cas de la Camair-co, de la Camwater ou encore de la Sodécoton. La liste est loin d'être exhaustive. En fait, les sociétés d'État au Cameroun font l'objet de multiples dérives managériales. On peut citer, les problèmes de longévité aux postes des directeurs généraux (DG) ainsi que des présidents de Conseil d'administration, des rotations incessantes des DG à la tête de certaines entreprises publiques, des détournements des fonds publics, etc. Selon la commission technique de réhabilitation du secteur public, 70% d'entreprises publiques au Cameroun sont en défaut de résultat probant ; et ce, assorties de dettes pour la plupart. Pourtant, les conseils d'administration (CA) sont quasi systématiquement satisfaits de la gestion des DG.

Le CA est l'un des trois organes de gestion des entreprises publiques au Cameroun avec la direction générale et l'assemblée générale des actionnaires. Pour Forbes et Milliken (1999), le CA représente un lien formel entre actionnaires et gestionnaires d'entreprise. En fait, le pilotage stratégique et opérationnel des entreprises étant porté par le CA, d'un côté, les questions portant sur sa composition paraissent nécessaires surtout dans un contexte où les membres sont désignés en majorité par des décrets présidentiels. D'un autre côté, au regard des dysfonctionnements observés dans les entreprises du portefeuille de l'État, la problématique de l'efficacité de leur CA se pose.

Pour Van der Walt et Ingley (2003), le problème que rencontrent les entreprises ne se situe pas au niveau des réglementations, mais plutôt au niveau de l'efficacité des CA. Ces auteurs estiment à cet effet que les entreprises d'aujourd'hui ne peuvent pas prendre le risque d'avoir au sein de leur CA, des administrateurs qui ne sont pas performants et qui ne contribuent pas activement à l'efficacité de leur instance.

L'efficacité renvoie au sens large à la capacité de produire le maximum de résultats avec le minimum d'effort ou alors de dépense. Pour Mfouapon et Feudjo (2015), tout comme la performance de l'entreprise, l'efficacité du CA est un concept complexe et ambigu dont la compréhension et la définition nécessitent la combinaison de plusieurs critères, évolutifs et croisés. Ces auteurs considèrent l'efficacité du CA comme le degré de satisfaction atteint par le CA dans l'accomplissement de ses missions.

La composition du CA constitue donc une problématique fondamentale dans la gouvernance d'entreprise. Le débat sur ce sujet dans les entreprises publiques est un réel problème au Cameroun. Bien que les sociétés publiques ne poursuivent pas les mêmes objectifs que ceux du secteur privé, ces entreprises publiques au Cameroun rencontrent des difficultés dans leur gestion. D'après l'OCDE (2015), la composition des CA des entreprises publiques diffère largement d'un pays à l'autre suivant l'influence relative de l'État, la présence des représentants des salariés et la place des experts du secteur privé et des membres indépendants.

Plusieurs travaux scientifiques se sont intéressés à la composition du CA comme garant de son efficacité. En effet, une littérature abondante s'est consacrée à l'étude du CA comme principal mécanisme de gouvernance d'entreprise (Charreaux et Pitol-Belin, 1990; Godard et Schatt, 2004 et 2005). Pour Feudjo et al. (2021), le CA dans l'entreprise publique au Cameroun a pour obligation, entre autres, d'apporter à l'État l'assurance de la bonne gestion de l'entreprise par le dirigeant. Il dispose d'un pouvoir de contrôle et de surveillance sur le dirigeant. Dans ses travaux sur la logique de structuration du CA des sociétés anonymes non cotées au Cameroun,

Mfouapon (2021) trouve que les calculs économiques qui s'effectuent lors de la composition du CA visent à trouver une savante composition qui permettrait d'accéder à des ressources telles que le marché et des alliées stratégiques, de réduire les conflits internes d'intérêts, de manager une période de crise, de renforcer et d'élargir la surface cognitive de référence en matière de prise de décision stratégique.

Dans le contexte du Cameroun, il existe très peu de travaux portant sur la gouvernance d'entreprises publiques (Sangue, 2011 ; Begné, 2012 ; Lagmango, 2016, Feudjo et *al.*, 2021). Cependant, la composition du CA est appréhendée comme une variable de son efficacité. Ainsi, au regard des dysfonctionnements observés au sein des sociétés d'État au Cameroun, et en s'inscrivant dans le sillage de la théorie des droits de propriété et la théorie de l'agence, cet article a pour objectif d'analyser l'impact de la composition du CA sur son efficacité dans les entreprises publiques au Cameroun. Pour atteindre cet objectif, le travail est organisé autour de trois points. Nous exposerons dans un premier temps le cadre théorique de l'étude, ensuite les hypothèses du travail. Il sera question dans le troisième point de présenter le canevas appliqué afin de parvenir aux résultats et discussions.

2. Les fondements théoriques de l'efficacité du CA

Les difficultés rencontrées par les entreprises camerounaises viennent confirmer qu'il existe des failles au sein du système de gouvernance des sociétés d'État au Cameroun. La théorie des droits de propriété et la théorie de l'agence ont été mobilisées dans cet article pour leur vision disciplinaire du CA dans la gouvernance de l'entreprise. La majeure partie des travaux consacrés à la thématique de la composition du CA s'est accordée à cette vision disciplinaire (Fama, 1980 ; Jensen et Fama, 1983 ; Zahra et Pearce, 1989 ; Charreaux, 2000 ; Godard et Schatt, 2002, 2004, 2005).

La théorie des droits de propriété permet dans cette étude d'appréhender la spécificité de la société d'État. Cette spécificité réside de la différence des entreprises du secteur privé en ce sens que, les administrateurs contrairement à ceux du secteur public sont désignés par des décrets présidentiels. La théorie de l'agence est mobilisée dans les études en gouvernance d'entreprise pour son rôle disciplinaire dans l'analyse du CA. En se basant sur cette théorie, Fama et Jensen (1983) admettent que l'efficacité du CA croît avec la proportion d'administrateurs indépendants. Pour Jensen (1993), les caractéristiques du CA telles que la taille, la composition, la structure de propriété sont autant des éléments qui permettent de juger de l'efficacité du CA dans son activité de contrôle des mandataires sociaux. Parrat (2003) quant à lui trouve que les administrateurs n'ont pas toujours l'information suffisante pour juger de la performance des dirigeants.

Au regard de ce qui précède, le conseil est perçu comme un organe contrôleur et surtout disciplinaire de la gestion mise en place par le dirigeant.

3. Bases d'hypothèses et hypothèses de l'étude

Pour répondre à la problématique de ce travail, deux hypothèses ont été formulées.

3.1. L'indépendance des administrateurs externes et l'efficacité du CA

Traditionnellement, les CA sont constitués de diverses catégories d'intervenants. Ces intervenants peuvent être internes, externes, affiliés, non affiliés ou encore indépendants. Un administrateur est dit « interne » lorsqu'il entretient une relation directe ou indirecte avec les dirigeants. Par contre, est considéré comme administrateur externe, celui qui n'est pas un employé, peu importe s'il satisfait ou non à des critères d'indépendance (Clarck, 2006). Lorsqu'en plus d'être un membre externe, si ce dernier n'entretient aucune relation de quelque

nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement, celui-ci est alors considéré comme administrateur indépendant (Bouton, 2002).

De nos jours, la tendance est à la réduction de la représentation des administrateurs internes et ce, afin d'éviter que les dirigeants dominent, ce que Mintzberg appelle la coalition interne de l'organisation (Mintzberg et al., 1995). Les études réalisées sur la problématique de l'éventuelle présence d'administrateurs externes sur la performance de l'entreprise montrent une incidence positive (Baysinger et Butler, 1985 ; Rosenstein et Wyatt, 1990). Cette relation positive est également confirmée tant pour la performance passée que future par Pearce et Zahra (1992), à partir d'un modèle stratégique expliquant la composition du CA. Pour Leech et Mundheim (1976), l'indépendance des administrateurs est compatible avec une relation de travail efficace entre la direction et le CA. Johnson et al. (1996) pensent que la présence des administrateurs indépendants au sein des CA se manifeste dans l'optique de recherche d'indicateurs entre le directeur et les administrateurs. D'autres travaux ont démontré que le rôle de surveillance du CA s'accomplit par l'indépendance des administrateurs (Baysinger et Butler, 1985, Weisbach, 1988). C'est fort de ces développements que nous formulons dans le contexte des sociétés d'État au Cameroun l'hypothèse suivante :

H1 : La composition du CA en majorité par des administrateurs externes indépendants a une incidence positive sur son efficacité dans les entreprises publiques au Cameroun.

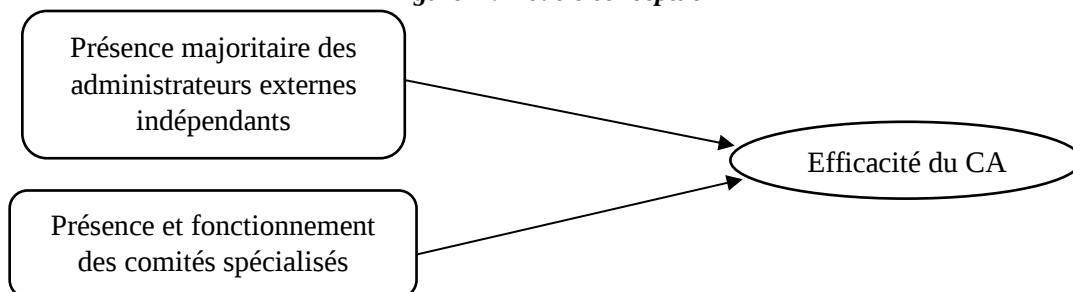
3.2. La présence effective des comités spécialisés de fonctionnement et l'efficacité du conseil

Suite aux différents scandales financiers internationaux, l'une des solutions préconisées par les codes de bonne gouvernance fut le démembrement du conseil en comités spécialisés. Les comités spécialisés sont une émanation du CA qui en fixe la composition et le fonctionnement. Ils ont pour mission principale de rendre des avis, mais ils ne doivent en aucun cas se substituer au conseil dans la prise de décision finale. La majorité d'auteurs qui se sont intéressés à l'étude des comités spécialisés s'accordent sur leurs rôles positifs dans l'amélioration de l'efficacité du CA et de la performance de l'entreprise (Klein, 1995 et 1998 ; Godard, 2006). Pour Alioui et al. (2010), « les spécialités des comités sont importantes, car elles permettent au conseil d'avoir un avis éclairé sur des questions précises ». Cette synthèse nous permet dans le contexte camerounais de formuler l'hypothèse suivante :

H2 : L'efficacité du CA dans les entreprises publiques au Cameroun est influencée significativement par la présence et le fonctionnement effectif des comités spécialisés.

À l'exposition de ces hypothèses, le modèle conceptuel de l'étude se présente comme tel.

Figure 1 : modèle conceptuel



Source : les auteurs

4. Canevas méthodologique

La démarche méthodologique s'articule autour de trois volets. Le premier volet porte sur l'échantillonnage et l'instrument de collecte de données, le second sur la mesure des variables et le dernier sur la méthode d'analyse des données.

4.1. Échantillonnage et instrument de collecte de données

Cette étude porte sur une recherche de type quantitative. En fait, lorsqu'il existe un cadre théorique déjà bien reconnu dans la littérature cette stratégie méthodologique est indiquée. Dias Lopes da Silva et Toledo de Sousa (2016) notent en ce sens que les méthodes quantitatives ont pour but de contribuer au développement et à la validation des connaissances, dont certaines rentrent dans le domaine de l'analyse exploratoire de données (statistique descriptive), d'autres dans le domaine de l'analyse confirmatoire de données (inférence statistique), permettant la généralisation des résultats pour l'ensemble de la population.

À cet effet, notre échantillon est constitué de 88 administrateurs des sociétés à capitaux publics (SCP) et des sociétés d'économie mixte (SEM) dont l'État détient la majorité ou la totalité du capital. Sa sélection s'est faite suivant la méthode du choix raisonné. Il faut noter que ces administrateurs sont repartis dans 37 CA.

Les données ont été collectées par un questionnaire, administré en face à face et par courrier électronique. Les données collectées dans ce travail concernent les périodes 2018-2022. Leur analyse s'est faite à partir du logiciel SPSS.

4.2. Mesure des variables

La mesure des variables dans cette étude consiste à définir d'une part les items qui expliqueront la variable à expliquer et ceux qui définissent les variables explicatives d'autre part.

4.2.1. Mesure des variables indépendantes

L'indépendance des administrateurs externes et la présence des comités spécialisés sont les deux variables indépendantes impliquées dans les hypothèses de l'étude.

4.2.1.1. Mesure de la variable « indépendance des administrateurs externes »

Étant donné que cette étude est axée sur les CA des entreprises publiques et que des intervalles n'ont pas été définis avant l'enquête, l'indépendance des administrateurs externes dans cette recherche représente la proportion (ou le pourcentage) des membres ne faisant pas partie du management et n'ayant aucun lien de subordination avec l'entreprise. Ce pourcentage est issu du rapport d'administrateurs externes indépendant sur l'effectif total du CA.

4.2.1.1. Mesure de la variable « présence des comités spécialisés de fonctionnement ».

Dans la littérature, Boujenoui et al. (2004) ont mesuré le concept de comités spécialisés en termes de leur présence ou de leur absence. C'est ainsi qu'ils ont pu exposer les comités tels le comité d'audit, le comité de nomination, de rémunération, etc. Pour mesurer cette variable dans cette étude, nous avons mobilisé deux dimensions de la variable. La première porte sur la fréquence des comités spécialisés. Quatre (4) modalités ont permis de la mesurer : jamais (note 1), souvent (note 2) ; plus souvent (note 3) et toujours (note 4). La seconde dimension permettant de mesurer cette même variable porte sur la désignation par les administrateurs des comités existants au sein de leur CA.

4.2.2. Mesure de la variable dépendante : l'efficacité du CA

L'efficacité du CA est appréhendée dans ce travail comme la proportion d'effort consacrée par les administrateurs pour atteindre les objectifs à eux assignés. Dans la littérature consacrée au

sujet, nous avons recensé trois travaux proposant une échelle de mesure de l'efficacité du CA. La première échelle, celle de Forbes et Milliken (1999) mesure l'efficacité du CA en termes d'accomplissement des tâches de contrôle et de services du conseil. La deuxième échelle est celle proposée par Dulewig et Herbert (1999). La dernière est celle de Karoui et *al.* (2009) qui mesure l'efficacité dans les opérations stratégiques, de contrôle et de conseil. Selon Mfouapon et Feudjo (2015), l'échelle de Dulewig et Herbert (1999) semble complète dans la mesure où elle intègre les informations contenues dans les deux autres. Ainsi, pour mesurer l'efficacité du CA dans ce travail, nous avons utilisé l'échelle de Dulewig et Herbert (1999) que nous avons enrichis par des informations issues de la loi sur les entreprises publiques au Cameroun et des textes de l'OHADA. L'efficacité du CA est alors évaluée par douze (12) items ; mesurée sur une échelle de Likert à 5 points allant de « totalement en désaccord » (note 1) à « tout à fait d'accord » (note 5). Les membres du conseil ont été invités à identifier parmi les items ceux qui sont attribués à leur CA. Les données collectées portent sur les exercices 2018/2022. Les administrateurs ont été invités à évaluer l'efficacité de leur CA au cours de ces exercices par rapport aux tâches énumérées par les items de mesure du concept.

4.3. Méthode d'analyse des données

Pour tester le modèle de l'étude, les méthodes de régression ont été utilisées. Chaque hypothèse est testée en isolement via une régression simple. Ces tests vont permettre de voir la restitution individuellement de chaque modèle dans l'explication de l'efficacité du CA. Les équations des ajustements des modèles théoriques sont les suivantes :

$$Y (\text{Efficacité CA}) = \beta_0 + (\beta_1. \text{Administrateurs externes indépendants}) + \varepsilon$$

$$Y (\text{Efficacité CA}) = \beta_0 + (\beta_2. \text{Présence et fonctionnement des comités spécialisés}) + \varepsilon.$$

5. Résultats et discussion

5.1. Statistiques descriptives des variables

La description de ces statistiques porte sur les variables explicatives.

5.1.1. Présence des administrateurs externes indépendants

Le tableau ci-après nous donne les détails sur la présence de ces membres dans les CA de notre échantillon.

Tableau 1 : Répartition des administrateurs indépendants

Nombre de membres externes indépendants	Fréquences	Pourcentage	Pourcentage cumulé
0 membre	52	59,1	59,1
3 membres	1	1,1	60,2
5 membres	5	5,7	65,9
6 membres	6	6,8	72,7
8 membres	3	3,4	76,1
11 membres	13	14,8	90,9
12 membres	5	5,7	96,6
14 membres	2	2,3	98,9
18 membres	1	1,1	100
Total	88	100	

Source : nos enquêtes

À la lecture de ce tableau, il ressort que 52 administrateurs sur les 88 enquêtés affirment que leur CA ne dispose pas d'administrateurs indépendants. Ce qui représente 59,1% des

répondants. Nous notons à cet effet que tous les CA de l'échantillon ne disposent pas de membres externes indépendants. L'absence de cette catégorie d'administrateurs peut s'expliquer par le fait que la majorité d'administrateurs dans le secteur public est des représentants des administrations publiques. Ce qui fait d'eux des membres externes, mais non indépendants.

5.1.2. Présence et fonctionnement des comités spécialisés

Le tableau ci-après présente les détails portant sur cette variable.

Tableau 2 : Répartition des répondants selon l'existence des comités

Existence de comités	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Jamais	70	79,5	79,5
Souvent	13	14,8	94,3
Plus souvent	2	2,3	96,6
Toujours	3	3,4	100,0
Total	88	100,0	

Source : nos enquêtes

L'analyse révèle que 70 membres affirment que leur CA n'a jamais mis en place un comité de fonctionnement ; soit 79,5% des répondants. 14,8% affirment que les comités sont souvent mis en place, 2,3% pour le plus souvent contre 3, 4% pour toujours. Les résultats du tri à plat ont montré que les comités qui existent sont le comité d'audit (9%), le comité d'évaluation (6%) et le comité ad hoc (6%). Les CA ne comptent donc en majorité pas de comités spécialisés.

5.1.3. Analyse de fiabilité

L'analyse factorielle portant sur les 12 items de mesure de l'efficacité du CA a permis de générer les résultats qui sont consignés dans le tableau ci-après.

Tableau 3 : Matrice des composantes

Items	Qualité de la représentation	Composante 1
Réussite organisationnelle	,740	,871
Haut niveau de débat	,683	,822
Communication avec toutes les parties prenantes	,780	,883
Prises de sanctions et mesures punitives	,729	,854
Exigence des rapports d'audit ou des CAC	,589	,768
Contrôle du niveau d'exécution des politiques	,793	,890
Ratification des propositions du DG	,715	,861
Conception claire de l'activité principale	,655	,787
Fréquence des réunions	,691	,832
Questions pertinentes de l'entreprise	,578	,695
Définition des parties prenantes externes	,805	,897
Valeur propre		8,658
% de la variance cumulée		78,708
Alpha de Cronbach		0,872
Indice KMO		0,709

Source : résultats des tests

Au regard des valeurs des indices KMO, des communalités et de la valeur propre (8,658), le concept d'efficacité est mesuré par 11 items, autorisant la rétention d'un seul facteur restituant 78,71% de l'information avec un bon niveau de cohérence interne de 0,872.

5.3. Résultats des régressions et discussions

Cette partie s'articule autour de deux principaux points. Le premier point apprécie l'efficacité du CA à travers la présence des administrateurs externes indépendants. Le second point quant à lui analyse cette efficacité à travers la présence et le fonctionnement des comités spécialisés.

5.3.1. L'influence des membres externes indépendants sur l'efficacité du CA

Ce point a pour but de mettre en exergue la relation qui lie les membres indépendants du CA à son efficacité. Il est à noter que cette indépendance des membres est appréhendée par la proportion (ou le pourcentage) des membres ne faisant pas partir du management et n'ayant aucun lien de subordination avec l'entreprise. Quant à son efficacité, elle s'appréhende par l'atteinte des objectifs et missions assignés au CA. De cette relation une hypothèse a été émise. À cet effet, les paramètres du modèle permettant d'apprécier l'hypothèse sont consignés dans le tableau ci-après.

Tableau 4 : Relation entre les administrateurs indépendants et l'efficacité du CA

Variable indépendante	Efficacité CA		
	B	T	Sig.
Administrateurs externes indépendants	1.227	17.48	0,000*
	R = 0,883	R ² = 0,780	R ² ajusté = 0,778
	F = 305,43		p = 0,000*

* indique le degré de significativité du test

Source : résultats des tests

Les résultats de ce modèle donnent une valeur de Fischer (F) de 305,43. Cette valeur est significative au seuil 0,05. Il y'a donc une relation significative entre l'efficacité du CA et la présence des administrateurs externes indépendants. Le coefficient de corrélation multiple (R) est de 0,88. Cette valeur suggère que nos données sont très bien ajustées au modèle. Bien plus, on observe que la statistique de Fisher est associée à une valeur R² = 0,78. Nous pouvons donc dire que la présence des administrateurs externes indépendants explique 78% de la variation de l'efficacité du CA. L'importance de la variable indépendante mesurée par le t de Student est également significative au seuil de 5%. Plus le conseil est composé des membres indépendants, plus son efficacité s'améliore. Ce qui conforte et permet de **confirmer l'hypothèse H1**.

En effet, en considérant que les administrateurs internes ont tendance à dominer le CA, nous avons supposé que les administrateurs indépendants dans les entreprises publiques seraient susceptibles d'améliorer l'efficacité du conseil. Ainsi, ce résultat va parfaitement en accord avec la théorie de l'agence qui voudrait que les conseils se constituent en majorité autour des administrateurs indépendants. Ce résultat corrobore les travaux de Rosenstein et Wyatt (1990) ainsi que ceux de Pearce et Zahra (1992) sur la performance du CA. Il conforte également les travaux de Weisbach (1988). Ce dernier estime que les administrateurs indépendants peuvent être des stimulants pour le remplacement d'un style de gestion inefficace.

5.3.2. Influence de la présence et du fonctionnement effectif des comités sur l'efficacité du CA

Il est question dans cette partie de présenter le lien entre la présence et le fonctionnement des comités spécialisés du CA et son efficacité. Ce lien met en exergue deux variables notamment

la présence et le fonctionnement des comités spécialisés (fréquence des comités spécialisés et présence de ces comités) et l'efficacité du CA. Les résultats de la restitution et du test de Fisher concernant cette relation sont consignés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 5 : relation entre les comités spécialisés et l'efficacité du CA.

Variable indépendante		Efficacité CA		
		B	T	Sig.
Présence et fonctionnement des comités spécialisés	Fréquence des comités	0,829	7,769	0,000*
	Présence des comités	0,479	4,917	0,000*
		R = 0,872	R ² = 0,76	R ² ajusté = 0,754
		F = 134,428		P = 0,000*

* indique le degré de significativité au seuil

Source : résultats des tests

La variable indépendante a été mesurée par deux indicateurs à savoir la fréquence du comité spécialisé et son existence. À la lecture du tableau, on constate que la valeur du coefficient R est de 0,87. Ce résultat implique que nos données sont bien ajustées au modèle. La valeur du coefficient de détermination R² correspond à 0,76. Ce qui sous-entend que les deux variables recensées pour caractériser la présence de la variable indépendante expliquent à 76 % de la variation de l'efficacité du CA. Bien plus, la qualité de la restitution n'est appréciée par un test de Fisher avec une valeur de 134,43, significative au seuil de 5%. Il y'a donc une relation statistiquement significative entre l'efficacité du CA et la présence effective des comités spécialisés. De même, le test t de *Student* des deux indicateurs mesurant la variable indépendante est significative au seuil $p < 0,05$. On constate alors que l'efficacité du CA en termes de missions et objectifs accroit avec la mise sur pied des comités spécialisés rattachés au conseil. Au regard de ces données, l'hypothèse H2 est **validée** :

Ce résultat confirme les travaux de Godard (2006) ainsi que ceux d'Alioui et *al.*, (2010). Leurs travaux révèlent que la présence des comités spécialisés dynamise le CA en améliorant la qualité de l'information produite et le contrôle du management. La création des comités spécialisés est donc une modalité d'amélioration du fonctionnement du CA dans les entreprises publiques au Cameroun.

6. Conclusion

Cet article a analysé l'influence de la composition du CA sur l'efficacité du CA. L'étude basée sur une recherche quantitative a reposé sur un échantillon 88 administrateurs siégeant auprès de 37 CA. La littérature sur la problématique de la performance des CA révèle des incidences positives que ce soient en termes de présence des membres indépendants au conseil que ceux des comités spécialisés. Les résultats de notre étude obtenus à l'aide des régressions linéaires ont démontré que la composition du CA en termes d'administrateurs externes indépendants ainsi qu'en termes de présence et fonctionnement des comités spécialisés est associée à un haut niveau d'efficacité du CA dans les entreprises publiques au Cameroun.

D'une part, le résultat sur l'indépendance des administrateurs externes en allant en accord avec la théorie de l'agence qui préconise que les CA soient en majorité constitué des membres indépendants nous a permis de valider l'hypothèse H1. Ce résultat corrobore les travaux de Rosenstein et Wyatt (1990) ainsi que ceux de Pearce et Zahra (1992). D'autre part, la validité des résultats sur la présence et le fonctionnement des comités spécialisés de fonctionnement conforte les travaux de Godard (2006) et d'Alioui et *al.*, (2010).

Ce travail démontre donc la nécessité d'une part de renforcer l'indépendance des administrateurs et d'autre part d'accroître le nombre des comités spécialisés de fonctionnement au sein des CA d'entreprises publiques au Cameroun. Pourtant, les résultats obtenus ne sont pas exempts des limites. L'étude s'est limitée à deux attributs du CA pour expliquer son efficacité. Le travail s'est le plus imprégné de la littérature sur la gouvernance de l'entreprise privée pour un travail portant sur les sociétés publiques. Une autre limite réside sur la taille de l'échantillon qui est restreint. Plusieurs facteurs peuvent l'expliquer : la confidentialité et l'indisponibilité des informations, la difficulté d'accès aux différents acteurs. Ces limites ne remettant pas en cause les résultats de ce travail, ouvrent plus tôt des voies futures de recherches ; comme la prise en compte d'un important nombre de variables liées au CA d'une part, d'autre part augmenter la taille de l'échantillon.

Références

- (1). Alioui S., Cibert-Goton V. et Rousset C. (2010), « Le contrôle de l'information : la réorganisation du conseil d'administration », *Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n°245-246, pp 43-48.
- (2). Basysinger B. D. et Butler H. D. (1985), «Corporate Governance and the Board of Directors: Performance Effects of Changes in Board Composition», *Journal of Law, Economics and Organization*, n°1, pp. 101-124.
- (3). Begne J-M. (2012), « Relation d'agence et comportements déviants : le cas des entreprises publiques au Cameroun », *Management international*, vol.16, n°3, pp.165–173.
- (4). Boujenoui A., Bozec R. et Zeghal D. (2004), « Analyse de l'évolution des mécanismes de gouvernance d'entreprise dans les sociétés d'État au Canada », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.7, n°2, juin, pp.95-122.
- (5). Bouton (2002), *Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées*, Rapport AFEP/AGREF-MEDEP, septembre.
- (6). Charreaux G. et Pitol-Belin J-P. (1990), *Le conseil d'administration*, Vuibert, Paris.
- (7). Charreaux G., (2000), « Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance », *Revue du Financier*, n°127, pp. 6-17.
- (8). Clark D. C. (2006), « Setting the Record Straight: Three Concepts of the Independence Director», *GWU Legal Studies Research Paper*.
- (9). Dias Lopes da Silva O. et Toletto de Sousa (2016), « Gestion de la qualité dans la recherche en sciences sociales et humaine : articulation entre les méthodes qualitatives et quantitative », in *Recherche qualitative en sciences sociales et humaines : perspective et expériences*, n°8, pp.171-181
- (10). Dulewicz V. et Herbert P. J. A. (1999) « The Priorities and Performance of Boards in UK Public Companies », *Corporate Governance: An International Review*; vol.7, n°3, pp.178-189.
- (11). Fama E.J. (1980), « Agency Problems and the Theory of the Firm », *Journal of Political Economy*, vol.88, n°2, pp.288-307.
- (12). Feudjo J-R., Lagmango V.L., Tchouante Njampou N.G et Tchankam J-P. (2021), « La problématique de la défaillance de la gouvernance dans les entreprises publiques : une lecture comparative des cas Camair-co et Sodecoton au Cameroun », *Gestion 2000*, vol 37, pp.109-135.
- (13). Forbes D. P. et Milliken F. J. (1999), « Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision Making Groups », *Academy of Management Review*, vol.24, n°3, pp.489-505.

- (14). Godard L. (2006), « Les spécificités des comités stratégiques et leurs membres: le cas de la France », *Gestion* 200, n°3, mai-juin, pp.165-188.
- (15). Godard L. et Schatt A. (2002), « La taille du conseil d'administration : déterminants et impact sur la performance », *Revue Sciences de Gestion*, n°33, pp. 125-148.
- (16). Godard L. et Schatt A. (2004), « Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration français : un état des lieux », *Cahier du FARGO*, n° 1040201.
- (17). Godard L. et Schatt A. (2005), « Les déterminants de la « qualité » des conseils d'administration français », *Revue Française de Gestion*, vol.31, n°158, pp. 69-87.
- (18). Jensen M. C. (1993), "The Modern Industrial Revolution, Exit and the Failure of Internal Control Systems", *Journal of Finance*, vol.48, n°3, pp.831-881.
- (19). Jensen M. et Fama E. (1983), « Separation of Ownership and Control », *Journal of Law and Economics*, vol. 26, n°2, pp.301-326.
- (20). Karoui L., Khelif W. et Ingley C. (2009), « Les déterminants « traditionnels » de la performance des conseils d'administration ont-ils encore du sens dans les PME : une étude exploratoire dans le contexte français ». *Comptabilité Contrôle Audit*, mai, Strasbourg-France, pp.1-19.
- (21). Klein A. (1995), «An Examination of Board Committee Structure», working paper, *New York University*.
- (22). Klein A. (1998), «Firm Performance and Board Committee Structure», *Journal of Law and Economics*, n°41, pp. 275-303.
- (23). Lagmango V. L. (2016), *Enracinement et opportunisme du dirigeant dans les entreprises publiques au Cameroun*, Thèse de Doctorat, Université de Dschang.
- (24). Leech N. E. et Mundheim R. H. (1976), "The Outside Director of the Publicly Held
- (25). Mfouapon G. K. et Feudjo J.R. (2015), « Les déterminants de l'efficacité d conseil d'administration (CA) : une exploration à partir des caractéristiques du Président du CA », *Revue Recherches en Sciences de Gestion*, n°106, pp.2544.
- (26). Mfouapon G.K., (2021), « La logique de structuration du conseil d'administration des sociétés anonymes non cotées au Cameroun : les résultats d'une étude qualitative exploratoire », *Questions du management*, N°37, pp.35-47.
- (27). Mintzberg H., Quinn J. B. et Ghoshal S. (1995), *The Strategy Process*, European Edition, Prentice Hall, Londres-New York
- (28). OCDE (2015), *Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques*, édition 2015.
- (29). Parrat F. (2003), *Le gouvernement d'entreprise*, Eco/Gestion, éd. DUNOD, Paris.
- (30). Rosenstein S. et Wyatt J.G. (1990), "Outside Directors, Board Independence, and Sharholder Wealth ", *Journal of Financial Economics*, vol. 26, pp. 175-191.
- (31). Sangue Fotso R. (2011), *L'efficacité de la structure de contrôle des entreprises camerounaises*, Thèse de doctorat, Université de Franche-Comté, 431p.
- (32). Van der Walt N. et Ingley C. (2003), « Board Dynamics and the Influence of Professional Background, Gender and Ethnic Diversity of Directors », *Corporate Governance*, Vol. 11, n°2, pp.218-231
- (33). Weisbach M. (1988), « Outside Directors and CEO Turnover », *Journal of Financial Economics*, vol. 20, pp. 431-460.
- (34). Zahra S. A. et Pearce J. A. (1989), « Board of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model », *Journal of Management*, vol.15, n°2, pp. 291-334.