

Mécanismes internes de gouvernance dans les entreprises publiques camerounaises : évolution, caractéristiques et fonctionnement du conseil d'administration

[Internal Mechanisms of governance in the Cameroonian public enterprises: evolution, characteristics and functioning of the board of Directors]

Désirée Ngomessse Njiké and Tyéri Tcheubeu

Department of Accounting and Finance,
UITF-V of University of Dschang, BP 134 Bandjoun, Cameroon

Copyright © 2017 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: In term of governance, the Cameroonian law n° 99/016 of 22 December 1999 laying down the general statute for public institutions and para-public enterprises legitimizes the board of directors in its function of supervising the management of the directors. The main objective of this article is to evaluate the conformity of the boards of directors of Cameroonian public companies with respect to this law. From a sample of 37 companies, the authors argue that in practice, compagnies do not respect process of formal compliance with the regulatory provisions. State hegemony is the main characteristic of the boards of directors of public and parapublic sector companies in Cameroon, as many ministries and other public bodies may be involved in the appointment of directors and the functioning of the board. There is often strong political pressure, leading to the lack of respect for the provisions of the laws in force.

KEYWORDS: Governance, Public and Parapublic Sector Enterprise, Law, Compliance, Board of Directors.

RESUME: En matière de gouvernance, la loi camerounaise n° 99/016 du 22 décembre 1999 portant statut général des Etablissements publics et des Entreprises du secteur public et para public légitime le conseil d'administration (désormais CAd) dans sa fonction de contrôle de la gestion des dirigeants. Cet article a pour principal objectif de procéder à une évaluation de la mise en conformité des conseils d'administration des entreprises publiques camerounaises relativement à cette loi. A partir d'un échantillon de 37 entreprises, les auteurs avancent que dans la pratique, ces entreprises ne s'inscrivent pas dans une démarche réelle de respect formel des dispositions réglementaires. L'hégémonie de l'Etat constitue la principale caractéristique des conseils d'administration des entreprises du secteur public et parapublic au Cameroun car de nombreux ministères et d'autres instances publiques peuvent être concernés dans la désignation des administrateurs et le fonctionnement du conseil, et il est fréquent que de fortes pressions politiques s'exercent, induisant le peu de respect des dispositions de lois en vigueur.

MOTS-CLEFS: Gouvernance, Entreprise du Secteur Public et Parapublic, loi, conformité, Conseil d'administration.

1 INTRODUCTION

Les faillites spectaculaires de quelques grandes entreprises comme *Enron* ou *Worldcom* aux États-Unis et *Swissair* en Suisse, ou les pertes importantes de certaines autres comme *Vivendi* ou *France Télécom* en France ont suscité un questionnement sur la solidité des assises institutionnelles du monde des affaires Nord-Américain et Européen.

Le Cameroun n'est pas étranger à ce type de scandales car le mode de management de certaines entreprises publiques et parapubliques d'envergure comme le Port autonome de Douala, le Crédit foncier du Cameroun, le Feicom, la Société Immobilière du Cameroun, la Société Camerounaise de Dépôt Pétrolier, le Chantier Naval et Industriel du Cameroun a été remis en cause, avec pour conséquence la mise en examen de leurs Directeurs Généraux.

Sur le plan international et local, cette série de scandales a provoqué une réflexion sur l'organisation des entreprises et les relations entre ceux qui les gèrent et ceux qui en sont propriétaires. Cette réflexion a débouché sur la prise en compte dans les entreprises du concept de gouvernance qui peut être définie comme un ensemble de mécanismes de contrôle mis en place dans le but d'orienter le comportement des dirigeants vers l'amélioration de la performance organisationnelle et ainsi de protéger l'avis des actionnaires [1].

D'abord appliquée au monde des entreprises cotées en bourse, la gouvernance s'est élargie au « non -profit sector » américain, à la solidarité mondiale avec les recommandations de la Banque Mondiale, au secteur de l'environnement et au secteur public [2]. Dans le secteur public, la notion de gouvernance prend des dimensions plus étendues en centrant l'attention sur la façon dont sont reliés parlement, gouvernement, conseil d'administration des sociétés d'Etat et management de celles-ci [3].

Qu'elle soit publique ou privée, l'attention toute particulière des chercheurs sur le mode de gouvernance de l'entreprise trouve son explication théorique dans la croyance qu'un bon système de gouvernance est en mesure de préserver sa performance économique et sociale et sa survie. Ainsi, dans le but d'amener les entreprises à pratiquer la bonne gouvernance, des comités de réflexion et de réforme ont vu le jour dans la plupart des pays ([4], [5], [6], etc).

S'agissant de l'entreprise publique camerounaise, la loi n° 99/016 du 22 décembre 1999 portant statut général des établissements publics et des entreprises du secteur public et parapublic a eu pour objectif principal d'améliorer sa gouvernance. Cette loi consacre le CAAd comme instance de contrôle de la gestion des dirigeants. À travers elle, l'Etat camerounais a ainsi renforcé et institutionnalisé le CAAd [7].

La gouvernance des sociétés d'Etat n'a pas fait l'objet de recherches académiques dans la plupart des pays [8], cependant les études réalisées dans le secteur privé soulignent l'importance du CAAd comme mécanisme de contrôle. Or, dans le cas des entreprises publiques, ce mécanisme interne revêt une importance encore plus grande en raison du fait que ces entreprises ne sont pas exposées à la discipline d'autres mécanismes de contrôle comme le marché des biens et services et celui des capitaux. Aussi, la présente étude est consacrée à l'analyse des caractéristiques du CAAd des entreprises publiques camerounaises. L'accent est mis sur sa conformité aux textes, sa taille, sa composition, son fonctionnement et ainsi que sur ses comités.

Cette étude a un double apport. En premier lieu, elle s'inscrit dans le courant des recherches pouvant combler le vide relatif qui existe au niveau empirique. En second lieu, elle contribue à une meilleure connaissance des caractéristiques des CAAd des entreprises publiques au Cameroun.

Dans cet article, nous partons de la problématique à la démarche méthodologique adoptée, ensuite nous terminons par la présentation des résultats.

2 LA PROBLEMATIQUE

Il s'agit de mener une réflexion sur la mise en conformité des caractéristiques du CAAd des entreprises publiques et parapubliques camerounaises et son fonctionnement relativement à la loi de 1999 qui régit ces entreprises en matière gouvernance. Dans le paradigme de la gouvernance, les études empiriques se caractérisent par la dominance du cadre contractuel de la théorie de l'agence [9]. C'est la dimension démographique et structurelle de la composition du CAAd qui est mise en avant dans ces études, les thématiques les plus ciblées étant la taille du CAAd, l'indépendance des administrateurs, l'existence des comités spécialisés qui accompagnent le conseil, la question de la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général, l'expertise et la diversité des membres du CAAd. Alternant les observations sur le terrain et l'éclairage théorique, nous nous proposons d'analyser l'arrimage réel des entreprises publiques et parapubliques camerounaises aux dispositions réglementaires qui encadrent leur gouvernance.

2.1 TAILLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Selon la théorie de l'agence, la taille du CAAd pourrait affecter la performance de l'entreprise à long terme [9]. La référence [10] soutient l'idée que le conseil de grande taille est moins efficace que celui de petite taille puisqu'il favorise la domination et l'élargissement du pouvoir discrétionnaire des dirigeants. Dans ce cas, des coalitions et des conflits de groupe peuvent

apparaître [11]. Il en résulte donc un conseil éclaté, qui rencontre des difficultés à trouver un consensus sur les décisions importantes. Par conséquent, la protection des intérêts des actionnaires peut parfois être relayée au second plan. C'est la raison pour laquelle, une taille limitée - sept à neuf administrateurs - selon [10] du CA d paraît souhaitable pour contrôler le comportement du dirigeant et garantir une meilleure prise de décision stratégique. Par contre, [12], montrent que la taille du conseil augmente avec la taille de la firme et sa complexité (diversification de ses activités, activités internationales). Ce résultat soutient les apports de la théorie de la dépendance envers les ressources selon laquelle, pour contrôler l'accès à certaines ressources (matérielles, financières et informationnelles) et diversifier les compétences au sein du conseil, les sociétés sont incitées à nommer davantage d'administrateurs.

D'autres recherches effectuées dans le contexte français ont révélé que la taille du CA d n'exerce aucune influence significative sur la performance de l'entreprise [13]. De tels résultats relancent les débats sur la taille optimale des conseils et viennent fournir un support à l'idée que les membres du CA d agissent comme ressources critiques, comme liens avec l'environnement externe et, par conséquent, comme moyens d'accroître la performance de l'entreprise.

D'autres caractéristiques des membres du CA d auraient un impact sur les décisions prises par ce dernier. Il en est ainsi de l'ancienneté au sein du même conseil.

2.2 ANCIENNETE DES ADMINISTRATEURS, FORMATION ET EXPERIENCE DES MEMBRES

Deux hypothèses ont été développées par [14], concernant l'effet de l'ancienneté des administrateurs sur leur performance : l'hypothèse d'expertise et l'hypothèse de la dépendance envers la direction. Pour cette deuxième hypothèse, cette ancienneté finirait par entraîner une certaine inertie de réaction par rapport aux résultats de l'entreprise et aux décisions que prennent ses dirigeants. C'est ainsi que [15], ont trouvé que l'hétérogénéité de cette ancienneté était corrélée positivement avec la probabilité de renvoi du Directeur Général en cas de mauvaises performances répétées. Par contre pour la première hypothèse, l'ancienneté des administrateurs stimule leurs compétences et expériences et améliore leurs connaissances de l'activité de la firme et de son environnement.

[16], trouve que la formation des membres et leur expérience, aussi bien fonctionnelle que sectorielle, ainsi que l'hétérogénéité de ces dernières, ont un impact sur le fonctionnement du conseil et ses décisions. Ainsi, on pourrait s'attendre à ce que le renouvellement régulier d'une partie des membres et le recours à des personnes expérimentées améliorent l'efficacité du conseil.

2.3 L'INDEPENDANCE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Selon la théorie de l'agence, la présence d'administrateurs indépendants au sein du conseil est un critère déterminant pour une meilleure performance de l'entreprise [9]. Afin de protéger leur réputation et d'avoir des nouveaux mandats, les administrateurs indépendants agissent dans l'intérêt de l'entreprise. Ils fonctionnent comme des arbitres professionnels qui incitent le management à prendre des mesures compatibles avec la maximisation de la richesse des actionnaires [17]. Toutefois, les résultats empiriques testant le lien entre l'indépendance et la performance financière ne sont pas convergents. D'un côté, certaines études font valoir qu'un CA d efficace devrait avoir plus d'administrateurs internes, car ces derniers ont une meilleure expertise des affaires de la firme que leurs homologues externes. A contrario, le reproche qui leur est adressé est celui de leur trop grande proximité avec la direction de la firme, ce qui peut nuire à leur objectivité, leur crédibilité et leur impartialité concernant le rôle de monitoring du CA d.

Cependant, selon la théorie de l'agence, la présence des administrateurs indépendants devrait conduire à ce que les décisions managériales soient conformes à l'objectif de création de la valeur actionnariale. Ainsi, des conseils comportant une plus grande proportion de membres externes seraient plus efficaces dans le contrôle et la limitation de l'opportunisme des dirigeants [9], auraient tendance à s'impliquer plus activement dans les décisions stratégiques [18], mais seraient moins enclins à initier un changement stratégique dans des environnements turbulents.

Si la plupart des recherches soulignent l'intérêt de la présence de membres externes au sein du CA d, l'impact d'une telle structure sur la performance de l'entreprise n'est pas tranché [19], [20], [21]. Cependant, d'autres recherches plaident en faveur de l'existence d'une relation négative [22], [23], ou d'une relation neutre [24].

L'indépendance du CA d se mesure aussi par la séparation ou non des fonctions de Directeur Général et de Président du conseil. Selon [9], la séparation des fonctions de gestion de celles de contrôle réduirait les coûts d'agence. Ainsi, pour les tenants de cette théorie, la structure duale où l'ensemble des pouvoirs est concentré entre les mains du Directeur Général, accroîtrait le risque d'opportunisme des dirigeants. En revanche, les tenants de la théorie de *stewardship* voient dans cette structure duale un moyen de renforcer le leadership à la tête de l'organisation car le CEO dispose de toute l'information pour

la divulguer par la suite aux membres du CAD. Mais beaucoup d'actionnaires et particulièrement les investisseurs institutionnels critiquent cette structure et tous les rapports des comités sur la gouvernance recommandent de séparer les deux fonctions.

Les résultats des études empiriques testant l'impact de la séparation des postes sur la performance des sociétés sont toutefois conflictuels. D'une part, [25], trouvent que les banques qui ont séparé les deux postes sont plus performantes et, d'autre part, [26] observent que cette variable n'exerce aucun impact significatif sur la performance organisationnelle. Parmi les faillites spectaculaires qu'ont connues certaines organisations, *Enron Co.* avait son PDG qui occupait aussi le poste de Président du conseil, tandis que *WorldCom Inc.* et *Global Crossing Ltd.* avaient séparé ces deux postes [27], Il semble donc qu'une meilleure compréhension du rôle que cette variable joue dans l'indépendance du conseil soit nécessaire.

2.4 LA PRESENCE DES FEMMES AU CONSEIL : UN OUTIL DE MANAGEMENT DE LA LEGITIMITE

Dans l'optique de la théorie de la dépendance envers les ressources, une firme doit chercher à réduire les incertitudes liées à l'environnement et acquérir un ensemble de ressources indispensables à sa survie [28]. Elle devrait, dans ces conditions, adopter et développer des stratégies lui permettant de contrôler les ressources nécessaires, ou le cas échéant, prévoir des substituts à ces ressources. Dans cette perspective, la firme doit être incitée à renforcer la position des femmes dans toute sa ligne hiérarchique afin de légitimer ses actions auprès de ses parties prenantes. En effet, dans le contexte actuel où les consommateurs, salariés, pouvoirs politiques et investisseurs sont plus exigeants quant aux comportements sociaux des entreprises (éthiques et moraux), la légitimité constitue un facteur qui peut établir ou, au contraire, mettre en cause la pérennité de l'entreprise. La présence des femmes dans les instances de gouvernance devrait de ce point de vue constituer un facteur de compétitivité des entreprises. La théorie des parties prenantes soutient également cette thèse en soulignant que les entreprises ont intérêt à inclure les attentes de leurs différents partenaires, à consolider leurs relations avec elles (en évitant leur opposition), veiller, en définitive, aux ressources découlant de ces relations.

La tendance à favoriser une gouvernance mixte des sociétés est donc une avancée considérable dans la composition des CAD. Une telle représentation est censée refléter les valeurs de la société et pas uniquement les attentes des seuls actionnaires [29].

De nombreux chercheurs à l'instar de [30], notent l'absence ou la lente progression de la présence des femmes dans les CAD. Les statistiques disponibles montrent qu'aux États-Unis [31], au Canada [32] et au Québec [33], les femmes occupent entre 13 % et 17 % des sièges aux CAD des grandes sociétés ouvertes. En Europe, notamment au Royaume-Uni, les femmes représentaient 12,5 % des membres des CAD des entreprises composant l'indice FTSE 100¹. Une étude menée par McKinsey France auprès de 235 entreprises dans huit pays d'Europe rapporte que les femmes sont toujours sous-représentées au sein des conseils d'administration, avec une moyenne de 17 % en 2011[34].

Toutefois, ces indices connaissent une évolution depuis que les organisations qui se préoccupent du développement des carrières des femmes et leurs accès à des postes de top management semblent y trouver des avantages compétitifs en termes de résultats. Ces changements s'expliquent aussi par l'adoption par certains pays² d'une loi imposant l'atteinte de certains seuils de représentation des femmes dans les CAD (souvent 40 % mais aussi 50 %) à l'intérieur d'un certain délai [35], et par le niveau d'éducation des femmes.

Au Cameroun, Les femmes actives sont de plus en plus qualifiées grâce à l'expansion de l'éducation, notamment universitaire. Les données tirées de l'annuaire statistique 2015 du Ministère de la Promotion de la Femme et de la Famille montrent que la parité homme-femme dans le groupe des étudiants des universités camerounaises de 2009 à 2012 ne se situe pas en deçà de 70%. Cela laisse entendre qu'en moyenne, on retrouve 10 étudiants pour 7 étudiantes. On pourrait de ce fait présager, à priori, un ratio semblable dans la répartition des postes de responsabilités en milieu professionnel. De

¹ Les 100 plus grandes entreprises sur la base de la capitalisation boursière. Si l'on élargit la gamme d'entreprises pour inclure des sociétés de moindre envergure (indice FTSE 250), la proportion de femmes tombe à 7,8 % (selon le rapport *Women on Boards, 2011*, commandé par le gouvernement britannique).

² Les États ayant pris les devants à cet égard incluent la Norvège, l'Espagne, la France, le Portugal, l'Italie et, en Amérique du Nord, le Québec. Par exemple, en 2006, la province de Québec (Canada) imposait à ses 21 sociétés d'État à orientation commerciale d'atteindre un taux de féminisation de leurs conseils d'administration de 50 % avant 2011 (Gouvernement du Québec, 2006).

plus, les particularités présumées des femmes (*leadership participatif, aversion envers le risque, altruisme*) militeraient pour une plus grande présence des femmes dans les CAAd [36],

Ces constats nous emmènent à analyser la représentativité des femmes au CAAd des entreprises publiques camerounaises.

2.5 LES COMITES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les codes de « bonne gouvernance » d'entreprise mettent l'accent sur le rôle névralgique du CAAd et recommandent la formation de comités spécialisés dans trois domaines clés de la fonction de surveillance : l'audit, la rémunération et la sélection des administrateurs et mandataires sociaux. La présence de comités de surveillance efficaces est alors dédiée à la prévention des comportements managériaux opportunistes. De plus, certains de ces comités, ceux de vérification et de rémunération surtout, seraient un mécanisme de contrôle interne additionnel [3]. Au Royaume-Uni, [37], trouvent que la présence d'un comité de rémunération renforce la relation entre rémunération des dirigeants et performance de la firme. Par ailleurs, en assurant de meilleures relations entre le conseil et les vérificateurs internes et externes, un comité de vérification efficace, par exemple, contribuerait à l'amélioration de la crédibilité des états financiers et probablement à la performance de l'entreprise [38].

Quelques chercheurs ont étudié les fonctions et la composition de ces comités. [14], constate que l'actionnariat interne affecte négativement la présence d'un comité de sélection et, positivement, le fait que ce comité comprenne des *insiders*. [39], constate, pour sa part, une relation positive entre la présence d'*insiders* au comité de rémunération et l'actionnariat des dirigeants. Pour [24], [14], l'efficacité de tels comités serait beaucoup plus reliée à la qualité des membres qui les composent qu'à leur simple structure.

Pour ce qui est de la relation des comités avec la performance, le nombre de recherches empiriques disponibles est limité. [40], a trouvé que ni la présence de comité de vérification, ni sa structure, n'avaient d'effet sur la performance de l'entreprise.

2.6 LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES AU CAMEROUN

Une incertitude juridique caractérise les entreprises publiques du Cameroun qui n'ont jamais fait l'objet d'une réflexion d'ensemble, alors que l'Etat et les pouvoirs publics les ont multipliés dans tous les secteurs économiques, conformément à la théorie du « libéralisme planifié ». Face à ces créations sans objectifs prédéterminés, par ailleurs encouragés par la relative prospérité de l'Etat pendant les années 1978-1985, on a observé une grande confusion qui a régné dans l'administration et la gestion des dites entreprises et surtout dans leurs rapports avec les ministères de tutelle. Cette confusion a pesé sur le dysfonctionnement du secteur public et parapublic et par conséquent sur la politique de l'Etat vis-à-vis de ses entreprises [41]. Toutefois, l'organisation et le fonctionnement des entreprises publiques camerounaises s'appuie désormais sur une loi (loi n° 99/016 du 22 décembre 1999 portant statut général des établissements publics et des entreprises du secteur public et parapublic). Cette loi met l'accent sur le CAAd comme instance de contrôle de la gestion des dirigeants. Conformément à cette loi, les membres du CAAd sont nommés par l'Assemblée constitutive lors de la création, et par l'Assemblée générale ordinaire au cours de la vie sociale. Le Président du Conseil est élu par les autres membres.

Selon une analyse de la Banque mondiale réalisée sur un échantillon de 33 entreprises publiques (dont des établissements administratifs), « plus des deux tiers des administrateurs relèvent du gouvernement ». Et pour les experts du FMI, « ce type de représentation peut aussi affaiblir les capacités économiques des entreprises concernées dans la mesure où ces fonctionnaires n'ont pas forcément l'expérience et les compétences pratiques nécessaires pour gérer une entreprise ». Dans la pratique au Cameroun, les membres du CAAd sont donc, à l'instar des dirigeants, nommés par décret présidentiel, non pour leurs compétences, mais en qualité de représentants de certains pôles du pouvoir public. Ensuite, la loi évoquée établit plusieurs niveaux de contrôle en plaçant les entreprises publiques sous tutelle technique et financière de certains ministères, tout en les exposant à l'action de différentes autres institutions de contrôle de l'Etat (Chambre des comptes, Commission Nationale Anti-corruption, Contrôle Supérieur de l'Etat etc..) [42].

La propriété publique au Cameroun est ainsi associée à un jeu complexe de relations d'agence où s'entremêlent les élus parlementaires, les membres du gouvernement et la bureaucratie publique, la conséquence étant que les dirigeants de ces entreprises jouissent d'une latitude discrétionnaire finalement importante et gèrent en fonction d'autres objectifs que l'intérêt général.

3 COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES

3.1 ECHANTILLONAGE

Plusieurs sources de données ont été mobilisées dans cette étude: les données relatives aux faits, à l'actualité et les données issues des entretiens directs avec les administrateurs en poste ou l'ayant été dans les entreprises publiques camerounaises. Nous avons ainsi consulté, en vue de procéder à des recoupements, des sites Internet, des coupures de journaux, des textes réglementaires, des rapports des organismes de contrôle supérieur de l'Etat et surtout le premier rapport de la chambre des comptes de 2009. Les thèmes abordés dans les enquêtes et les entretiens ont porté essentiellement sur les caractéristiques et le fonctionnement des CAD des entreprises du secteur public et parapublic au Cameroun.

Sur une base de 54 entreprises ayant reçu un questionnaire, nous avons finalement retenu, en raison de la disponibilité des données exploitables, 37 Entreprises du secteur Public et Parapublic (ESPP) et sur une période de 4 ans (2009 à 2012). Les données ainsi collectées ont fait l'objet de traitements relevant du registre descriptif (statistique et analyse de contenu). Les entreprises de l'échantillon sont réparties comme suit :

- 21 sociétés à capitaux publics (SCP) dans lesquelles l'Etat, dispose de la totalité du capital ;
- 12 sociétés d'économie mixte (SEM) dans lesquelles l'Etat détient plus de 50 % des parts;
- 4 sociétés concessionnaires de services publics.

Nous procédons d'une part à l'examen de l'évolution de certaines caractéristiques du CAD en application de la loi n°99/016 et des actes uniformes OHADA par les entreprises du secteur public et parapublic, puis dans une perspective comparative avec la littérature, nous passons à la présentation des principales caractéristiques de ces conseils.

3.2 ANALYSE : CONFORMITE DES CARACTERISTIQUES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DES ESPP

Pour revisiter les pratiques des CAD des entreprises publiques camerounaises quant à leur organisation et leur fonctionnement, conformément à la loi suscitée, nous avons retenu les variables suivantes :

Tableau N°1 : Définition opérationnelle des variables de conformité

Variables	Norme prévue
Composition du CAD	3 à 12 membres
Représentant du personnel	Au moins un (1)
Désignation des administrateurs	Si SEM, par l'assemblée générale (AG) ; si SCP à 100%, le CAD est composé de représentants de diverses administrations y compris celles assurant les tutelles techniques et financières ; si SCP avec plusieurs actionnaires, par l'AG.
Désignation du PCA	Si SCP, par décret ; si SEM par élection
Durée du mandat d'un administrateur	6 ans, renouvellement compris
Fréquence des réunions	Au moins deux fois par an
Tenue du registre du PV de conseil	obligatoire
Rémunération des membres du conseil	Allocation d'une somme fixe annuelle déterminée souverainement par le conseil
Administrateur dans plus de deux CAD	Non autorisé
Président de plus de deux conseils d'administration	Non autorisé
Président d'un CAD et Directeur Général d'une ESPP	Non autorisé
Président d'un CAD et membre de gouvernement	Non autorisé

4 RESULTATS ET DISCUSSIONS

4.1 DU RESPECT DES DISPOSITIONS REGLEMENTAIRES

Un examen documenté des pratiques dans les entreprises permet d'en mesurer le degré de conformité aux dispositions légales.

Tableau N°2 – Degré de conformité des variables du conseil des entreprises du secteur public et parapublic (ESPP)

Caractéristiques (2009-2012)	Taille du CA d Moyenne (écart-type) N	Représentant du personnel		Désignation des membres du CA d		Désignation du PCA		Durée du mandat d'un administrateur (cas des PCA)		Fréquence des réunions		Tenue du registre du PV de conseil	
	10 2,059 37	CONF		Par décret	Par l'AG	Par décret	Par élection	≤ 3 ans	42%	CONF	CONF	CONF	CONF
		oui 27%	non 73%	100%	76%	75%	83%] 3, 6] ans	25%	SCP	SEM	SCP	SEM
] 7, 19] ans	12,5%	95%	87,5%	48%	43,7%
] 19, 30 ans]	20,5%				

CONF= conforme

NON CONF = non conforme

SCP= sociétés à capitaux publics

SEM= sociétés d'économie mixte

Caractéristiques (2009-2012)	Rémunération des membres du conseil		Existence des incompatibilités et restrictions		
	NON CONF	NON CONF	Président de plus de deux conseils d'administration (SCP & SEM)	Président d'un CA d et Directeur Général d'une ESPP (SCP & SEM)	Président d'un CA d et membre de gouvernement (SCP & SEM)
	SCP	SEM			
	100%	100%	oui	oui	oui

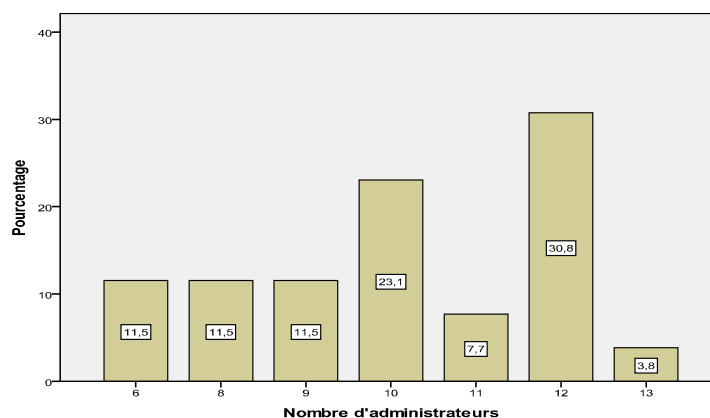
D'une manière globale, l'exploitation des données collectées appelle les remarques suivantes :

4.1.1 TAILLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les 37 entreprises du secteur public et parapublic (ESPP) constituant notre échantillon disposent d'un CA d fonctionnel comprenant un nombre de membres conforme à la loi.

En effet ce nombre varie de 6 à 13, soit une moyenne de 10 membres par conseil. Ceci signifie que le nombre des membres des CA d tend dans la plupart des cas vers le maximum de 12 que vers le minimum de 3. L'écart type de cette variable est de 2,059, soit un coefficient de variation de 0,21. Cette dernière statistique suggère que la taille des conseils d'administration varie peu d'une entreprise à l'autre autour de dix membres.

Il se dégage ainsi de l'analyse des fréquences (graphique 1) que les CA d de notre échantillon sont en majorité de grande taille.



Graphique N°1: Pourcentage d'administrateurs par ESPP

Ce résultat s'explique sans doute par le fait que l'Etat actionnaire est présent au CAD à travers ses mandataires car il doit veiller à ce que la stratégie suivie par le management de l'entreprise ne mette pas en danger sa rentabilité ou n'expose pas les actionnaires à d'autres risques que ceux auxquels ils auront clairement consenti. Dans la pratique au Cameroun, ce sont les organismes de tutelle qui représentent les intérêts publics dans le CAD des entreprises publiques. C'est ainsi que dans la limite du nombre de mandats autorisés par la loi, l'Etat désigne ses représentants au CAD des entreprises de son portefeuille.

4.1.2 MOINDRE REPRESENTATIVITE DU PERSONNEL DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION

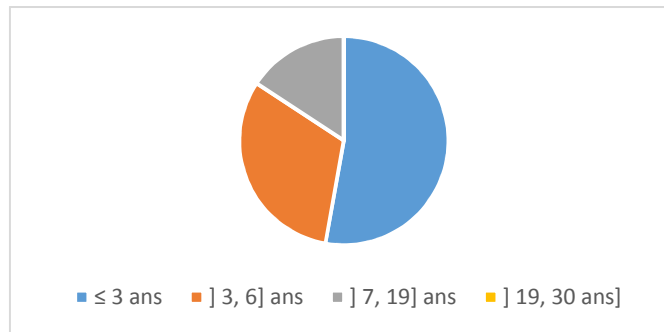
L'étude révèle que toutes les 37 entreprises n'ont pas dans leur CAD un représentant élu du personnel, ainsi que le dispose l'article 36(1) de la loi n° 99/016 du 22 décembre 1999. Ainsi sur la base des réponses recueillies, le personnel est représenté au conseil dans 27% d'entreprises et ne l'est pas dans 73%. La représentativité du personnel dans les CAD interpelle la théorie de l'agence élargie (ou généralisée) de [43] dans laquelle tous les partenaires sont explicitement pris en compte et où le dirigeant doit prendre des décisions conformes à leurs intérêts.

[44], précisent qu'en France, l'ordonnance d'octobre 1986, qui donne la faculté aux sociétés anonymes d'introduire dans leurs statuts des dispositions permettant à des représentants élus des salariés de siéger, avec voix délibérative au CAD, a suscité un rejet de la part de certains PDG pour qui « on ne peut être juge et partie ». Les personnalités, autres que les présidents et les administrateurs, interrogées sur cette ordonnance ont estimé que la présence des salariés au conseil est souhaitable, mais crée des problèmes de confidentialité qui amèneront à « ne plus tout dire, à se mettre d'accord avant la réunion...».

4.1.3 NOMBRE D'ANNEES DE PRESENCE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les dispositions de l'Acte Uniforme et celles de la loi de 1999 prévoient, au-delà des différences de formulation, que la durée maximale du mandat d'administrateur est de six (6) ans, renouvellement compris. Ces dispositions s'appliquent également au président du conseil d'administration (PCA) en ce qu'il est d'abord administrateur. L'on comprend aisément que de par le droit actuel les fonctions de PCA soient enfermées dans les délais du mandat d'administrateur.

L'exploitation des données de l'enquête permet d'établir que la durée moyenne de présence au conseil d'administration est de 8,5 années, soit plus de deux mandats (cf graphique 2). Il ressort donc de cette analyse que certaines entreprises n'ont pas respecté la durée légale d'un mandat (6 ans, renouvellement compris). Pour la chambre des Comptes du Cameroun qui est chargée du suivi du fonctionnement de ces entreprises du secteur public et parapublic conformément aux textes qui les régissent, ce renouvellement tacite du mandat des administrateurs ne s'appuie ni sur les résolutions du CAD, ni sur un décret. Elle indexe la passivité des CAD qui s'expliquerait dans certaines catégories d'entreprise notamment les sociétés à capitaux publics (SCP) par le mode de désignation des administrateurs. En effet, dans les SCP et pour le poste de PCA, le CAD pourrait être assimilé selon l'expression de [45] à « un garage pour les amis politiques et les retraités ». L'étude révèle qu'au moins dans cinq ESPP, les présidents de conseil d'administration ont exercé sans discontinuer plus de six mandats.



Graphique N°2: Ancienneté administrateurs

4.1.4 DESIGNATION DES ADMINISTRATEURS

La désignation des membres du CAD doit être faite en règle générale par l'Assemblée générale constitutive pour les tout premiers administrateurs et par l'Assemblée générale ordinaire pour les membres désignés au cours de la vie normale de la société.

Pour les SCP ayant l'Etat comme unique actionnaire, le CAD est composé de représentants de diverses administrations y compris celles assurant les tutelles technique et financière. Chaque administration désigne alors son représentant au CAD. Parfois un décret présidentiel vient constater la composition dudit conseil. Jusqu'à une époque récente, le PCA lui-même était également nommé par un décret présidentiel dans le strict respect des statuts sociaux. Pour les sociétés à capitaux publics (SCP) ayant plusieurs actionnaires, la désignation des administrateurs et du Président obéit à quelques exceptions près à la procédure qui a cours dans les sociétés d'économie mixtes (SEM).

Les données de l'étude montrent que la désignation des administrateurs autres que le PCA est conforme à la réglementation pour les SCP. Cependant, dans 24% de cas pour les SEM de l'échantillon, les administrateurs ont été désignés par décret en violation de la réglementation en vigueur. L'application de la loi de 1999 notamment en son (art. 37.1) a permis d'amorcer timidement l'élection du PCA dans les SCP (25%). Il reste que dans 17% de SEM, les PCA ont été désignés par décret au lieu d'être élus par les membres du CAD.

4.1.5 FREQUENCE DES REUNIONS DU CONSEIL

La loi n°99/016 du 22 décembre 1999 prévoit que le CAD se réunit au moins deux (2) fois par an en session ordinaire dont une fois pour le vote du budget et une fois pour arrêter les états financiers annuels et examiner la marche de l'entreprise. Cette fréquence minimale de deux sessions annuelles du CAD a-t-elle été respectée par les entreprises de l'échantillon ?

L'exploitation des données issues des CAD indique que de ce point de vue, le fonctionnement de cet organe semble normal et régulier. En effet, chaque entreprise a convoqué en session ordinaire (vote du budget et adoption des comptes annuels) au moins deux réunions de son CAD. Certains cas particuliers méritent cependant d'être relevés, correspondant tantôt aux entreprises qui ont une moyenne annuelle inférieure à 2 (4%) ou celles qui ont réuni en moyenne respectivement 6 et 3 CAD par an (3%). Ce deuxième cas de figure s'expliquerait par l'ampleur des problèmes de gouvernance³ qu'ont connus ces entreprises pendant la période d'étude.

4.1.6 TENUE DES REGISTRES DES PV DU CONSEIL

Si l'étude révèle la quasi régularité de la convocation des sessions des CAD, force est de constater que beaucoup d'entreprises du secteur public et parapublic ne tiennent pas un registre coté et paraphé des PV desdits conseils conformément à la loi du 22 décembre 1999 qui dispose en son article 458(1) que « *les délibérations du CAD sont constatées par des PV établis sur un registre spécial tenu au siège social, coté et paraphé par le juge de la juridiction compétente* ».

³ Il s'agit du Crédit Foncier du Cameroun et de la Société Immobilière du Cameroun.

On observe ainsi que 48% des SCP tiennent un registre contre 43,75% pour les SEM. Dans ce groupe, 31,25% et 50% tiennent un registre non coté et non paraphé respectivement pour les SEM et les SCP. Au final, sur les 37 ESPP concernées par l'étude, moins de 50 % respectent l'obligation légale de tenue d'un registre des PV des CAd, coté et paraphé par le Président du tribunal de première instance de leur siège social.

Il convient aussi de préciser qu'à l'heure de la bureautique, le problème de la tenue manuelle d'un registre coté et paraphé des PV des CAd semble anachronique et pourrait être résolu par des registres de PV identifiés, numérotés et datés, dès leur établissement par des moyens légaux offrant toute garantie de respect de la chronologie des opérations, de l'irréversibilité et de la durabilité des enregistrements comptables [48].

4.1.7 REMUNERATION DES MEMBRES DU CONSEIL

En dehors des indemnités de session et de l'allocation mensuelle du PCA prévues à l'article 40 de la loi du 22 décembre 1999 et dont la fixation des montants est renvoyée à la réglementation en vigueur, les administrateurs peuvent bénéficier au regard de la même loi d'une somme fixe annuelle pour rémunérer leurs activités, laquelle est fixée par l'assemblée générale ordinaire.

Le consensus qui se dégage à l'observation est qu'en matière de rémunération des administrateurs, les entreprises du secteur public et parapublic font très peu cas des lois et règlements en vigueur. En effet, ces entreprises ne respectent pas les plafonds des indemnités de session et des allocations mensuelles des PCA⁴ qui sont fixées par l'AG sous réserve des limitations prévues par la réglementation en vigueur.

4.1.8 INCOMPATIBILITES ET RESTRICTIONS

Aux termes de la même loi de 99, «*les fonctions de membre du gouvernement sont incompatibles avec celles de directeur général (DG), ou de directeur général adjoint (DGA) d'une entreprise du secteur public et parapublic (ESPP), ou toute autre fonction en tenant lieu*», art. 21(2). A la lumière des résultats obtenus, les cas de cumul de la fonction ministérielle avec celle de DG des sociétés à capitaux publics (SCP) ou des sociétés d'économie mixtes (SEM) ne sont pas des exceptions car 13,51% d'entreprises ont pour président du conseil d'administration (PCA) un ministre. Il existe d'ailleurs des postes de PCA liés à la fonction gouvernementale occupée⁵. L'étude révèle aussi que certains administrateurs siègent dans plus de deux CAD (8,92%).

Cette analyse de l'adaptation des CAD des ESPP camerounaises nous conduit à examiner les autres facteurs structurels du CAD les plus en vue dans la littérature.

4.2 DES AUTRES CARACTERISTIQUES DU CONSEIL

Parmi les autres caractéristiques du CAD, l'indépendance des administrateurs, la séparation des postes de président du CAD et de Directeur Général et la répartition hommes-femmes, ainsi que l'existence de comités (vérification, nomination, rémunération) nous ont intéressés dans cette étude.

4.2.1 L'INDEPENDANCE DES ADMINISTRATEURS

Dans les entreprises publiques camerounaises, la qualification d'administrateur indépendant est difficile à concevoir dans la mesure où aucun texte en vigueur au Cameroun ne normalise ce qualificatif [45]. Pour revenir au débat administrateurs internes et externes, on peut penser que la quasi-totalité des administrateurs des entreprises publiques camerounaises sont

⁴ Dans le cas des PCA, l'octroi de divers autres avantages comprenant entre autres : une dotation triennale pour l'équipement des résidences, des dotations mensuelles ou trimestrielles pour entretien des résidences et pour frais d'hôtel, des allocations pour carburant, téléphone, eau et électricité : des choses non spécifiquement prévues par la loi.

⁵ Une tradition établie, confirmée par les résultats de l'enquête, veut que le Ministre des Finances préside le conseil d'administration de la Caisse Autonome d'Amortissement (CAA), le Ministre d'Etat, Secrétaire général de la Présidence de la République celui de la Société Nationale d'Hydrocarbures (SNH), alors que le Ministre de la Communication et le Secrétaire général des Services du Premier Ministre officient au même titre à la Cameroon Radio Television (CRTV) et au Crédit Foncier du Cameroun (CFC) respectivement.

indépendants parce que provenant de l'extérieur de l'entreprise. En effet, dans les SCP surtout, le CA est composé de représentants de diverses administrations y compris celles assurant les tutelles technique et financière ; chaque administration désignant alors son représentant au CA. Cette provenance externe des administrateurs ne garantit pas leur indépendance car le fonctionnement des CA auxquels ils appartiennent est fort influencé par les sphères politiques. Normalement, le conseil d'administration est supposé exercer ses responsabilités et ses pouvoirs sans subir un contrôle direct et régulier de la part du gouvernement mais dans les faits, il résiste peu aux pressions du ministre de tutelle ou du gouvernement lorsqu'il faut faire des choix stratégiques engageant l'avenir de l'entreprise : nommer les dirigeants, les membres du conseil, et les présidents du conseil.

Par ailleurs, [42], observe dans son étude que 81,25 % des gestionnaires publics se servent de leviers financiers portant généralement sur la rémunération et les jetons de présence des administrateurs pour s'assurer de leur soutien. Cette corruption légale est entretenue selon lui par des faveurs spéciales accordées ponctuellement à « ces contrôleurs de gestion », par ceux qu'ils sont supposés sanctionner en cas de dérapages avérés. L'indépendance des conseils d'administration dans les entreprises publiques camerounaises est par conséquent illusoire.

L'indépendance du CA se mesure aussi par la séparation ou non des fonctions de Directeur Général et de Président du conseil [9]. Nos résultats montrent qu'une seule entreprise de l'échantillon à savoir la SOSUCAM présente la caractéristique d'unicité du CA avec un DG qui est en même temps PCA depuis de longues années. Ceci veut dire que la quasi-totalité des entreprises de l'échantillon ont des Directeurs Généraux qui ne sont pas en même temps PCA. Cette situation se justifie par la nature de ces entreprises qui sont régies par des règles imposant le mode de fonctionnement. Nous faisons référence à la loi du 22 Août 1986 au Cameroun qui précise les responsabilités respectives des Directeurs Généraux et des PCA.

4.2.2 LA PRESENCE DES FEMMES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La promotion des femmes dans les sphères de décision et les postes de responsabilité au Cameroun reste difficile. La répartition des membres du conseil selon le sexe montre clairement que les hommes forment le groupe dominant avec une proportion moyenne de 74,61 %. En effet, les femmes ne représentent que 25,39 % des administrateurs enquêtés, soit seize (16) administratrices. Il convient aussi de relever que vingt-cinq (25) CA de l'échantillon sont totalement endocentriques (aucune femme) car les seize administratrices recensées siègent au CA de douze (12) entreprises.

Pourtant, une étude menée par l'INS et publiée en novembre 2012 intitulée: « Enquête sur l'Emploi et le Secteur Informel » (EESI 2), dans les résultats du rapport thématique « Insertion sur le marché du travail », a montré que dans le secteur institutionnel public, la parité homme-femme est de 54,32%, soit environ 6 femmes pour 10 hommes. Mais, dans le même rapport, il est établi que dans l'ensemble des secteurs institutionnels, 31,5% des postes de cadre sont occupés par les femmes mais, au rang des patrons, seulement 24% sont pourvus par les femmes.

4.2.3 L'EXISTENCE DES COMITES SPECIALISES DE FONCTIONNEMENT

Il apparaît clairement à l'analyse des données que les CA des entreprises de l'échantillon ne sont pas démembrés en comités spécialisés de fonctionnement. Toutefois, pour 2 entreprises sur 37, les administrateurs ont précisé qu'en cas de besoin, celle-ci pouvait constituer un comité ponctuel pour répondre à une préoccupation précise. Cette réponse a été obtenue surtout au Crédit Foncier et à la Douala Stock Exchange où les administrateurs ont évoqués des situations passées qui avaient nécessité la mise sur pied d'un comité, de contrôle, d'audit, ou de crédit.

On peut remarquer au passage que l'absence de comité de nomination dans toutes ces entreprises est de nature à favoriser l'arbitraire dans le choix des dirigeants d'entreprise.

5 CONCLUSION

La gouvernance d'entreprise continue d'attirer l'attention des chercheurs académiques, de la communauté des investisseurs et de la presse d'affaires. Les attributs structurels des conseils d'administration sont les aspects privilégiés sur lesquels se penchent les régulateurs qui cherchent à réformer les processus de gouvernance car le CA est considéré comme un des plus importants mécanismes de contrôle des dirigeants. Si ces recherches ont touché le secteur privé, celui des entreprises publiques reste par contre négligé. Dans le souci d'apporter notre contribution sur la compréhension du fonctionnement des mécanismes de gouvernance dans ce secteur, notre étude a porté d'une part, sur l'analyse de l'adaptation des caractéristiques du CA à la loi camerounaise de 1999 portant statut général des Etablissements publics et des Entreprises du secteur public et para public et d'autre part sur l'analyse des caractéristiques du CA pour un échantillon de 37 ESPP camerounaises sur une période de 4 ans.

L'évaluation de la mise en conformité des CAAd révèle le peu de respect des dispositions des lois en vigueur notamment sur les questions de la représentativité du personnel au CAAd qui est effective dans 27% de cas seulement. Pour ce qui est de la désignation des administrateurs, dans 24% de cas pour les SEM de l'échantillon, ceux-ci ont été désignés par décret en violation de la réglementation en vigueur. De même, l'exploitation des données de l'enquête permet d'établir que la durée moyenne de présence au conseil d'administration est de 8,5 années, soit plus de deux mandats, ce qui dépasse la durée légale d'un mandat (6 ans, renouvellement compris). Le consensus qui se dégage à l'observation des résultats est aussi qu'en matière de rémunération des administrateurs, les entreprises du secteur public et parapublic font très peu cas des lois et règlements en vigueur.

Pour ce qui est des caractéristiques du CAAd, leur taille moyenne est de 10 membres par conseil et en majorité des hommes (74,61%). Les fonctions de DG et de PDG sont exercées par des personnes différentes (97,29%). Ces conseils se réunissent pour la plupart deux fois par an (93%) et les administrateurs, bien que provenant pour la plupart des ministères de tutelle et pouvant être qualifiés d'"externes" ne sont pas indépendants.

La représentation de l'Etat constitue donc la principale caractéristique des CAAd des entreprises publiques camerounaises. Dans la pratique, la désignation du conseil est quelque fois complexe et manque de transparence. L'entité actionnaire n'est pas toujours le principal organe de décision pour la nomination du conseil et, plus particulièrement, des représentants de l'Etat qui y siègeront. De nombreux ministères et d'autres instances publiques peuvent être concernés, et il est fréquent que de fortes pressions politiques s'exercent. L'entreprise publique camerounaise peut être assimilée à un « marché politique⁶ » où se confrontent les offres et les demandes politiques et les nominations par affinité tribale, politique, professionnelle ou intime qui s'y opèrent peuvent induire une remise en cause des compétences des administrateurs.

REFERENCES

- [1] V. Bodolica, "Vers la construction d'une mesure composite d'indépendance des conseils d'administration", *xvième conférence internationale de management stratégique*, uqo, 2007.
- [2] N. Mbouna, "analyser la participation des usagers à la gouvernance du système de santé : une perspective de la théorie des parties prenantes", *Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université jean moulin Lyon 3*, 2010.
- [3] A. Boujenoui, R. Bbozec et D. Zeghal, "Analyse de l'évolution des mécanismes de gouvernance d'entreprise dans les sociétés d'état au canada", *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 7, N° 2, pp. 95 -122, 2004.
- [4] M. Viénot, *rapport du comité pour le gouvernement des entreprises*, dit rapport, II, AFEP – MEDEF, 1999.
- [5] M. Viénot, *Le conseil d'administration des sociétés cotées*, dit Rapport Viénot I, AFEP – CNPF, 1995.
- [6] A. Cadbury, *final report of the committee on the financial aspect of corporate governance*, gee, 1992.
- [7] R. Wanda, "Conseil d'administration et performance des entreprises franco-camerounaises", *Revue des Sciences de Gestion*, N°245-246, 2010.
- [8] G. Charreaux, *le gouvernement des entreprises*, Economica, 1997.
- [9] E. Fama et M. C. Jensen, "Separation of Ownership and Control", *Journal of Law and Economics*, 26: 1, 301-325, 1983.
- [10] M. C. Jensen, "The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control System", *Journal of Finance*, Vol. 48, N° 3, p. 831-881, 1993.
- [11] R. A. G. Monks et N. Minow, *corporate governance*, 5th edition, wiley, 1995.
- [12] R. C. Anderson, et D. M. Reeb, "Board Characteristics, Accounting Report Integrity, and Cost of Debt", *Journal of Accounting and Economics*, Vol 3, N°3, p.315-342, 2004.
- [13] I. Godard, " la taille du conseil d'administration : déterminants et impact sur la performance ", *cahier du fargo*, 2001.
- [14] N. Vafeas, "The Nature of Board Nominating Committees and their Role in Corporate Governance", *Journal of Business Finance and Accounting*, Vol. 26, N° 1 et 2, pp. 199-225. 1999.
- [15] J. W. Fredrickson., C. D. Hambrick et S. Baumrinet, " A Model of CEO Dismissal ", *Academy of Management Review*, Vol. 13, N° 2, pp. 255-270, 1988.
- [16] A. J. Murray, "Top Management Group Heterogeneity and Firm Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp. 125- 141, 1989.
- [17] M. A. Fields et P. Y. Keys, "The Emergence of Corporate Governance from Wall st. to Main st.: Outside Directors, Board Diversity, Earnings Management, and Managerial Incentives to Bear Risk ", *the Financial Review*, N°38, pp. 1-24, 2003.

⁶ Extrait d'un article du journal *Intégration* en 2010 ayant pour titre « les entreprises publiques dans la tourmente »

- [18] J. L. Johnson, C. Daily et A. E. Ellstrand, "Boards of Directors: a Review and Research Agenda", *Journal of Management*, Vol. 22, N° 3, pp. 409-438, 1996.
- [19] S. Bhagat, et B Black, " indépendance du conseil d'administration et performance corporative", *gouvernance, revue internationale*, Vol. 1, N° 1, pp. 68-95, 2000.
- [20] B.D. Basynger et H.D. Butler, "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, 1985.
- [21] P.J. McKnight et S. Mira, " Corporate Governance Mechanisms, Agency Costs and Firm Performance in UK Firms ", *Working paper Cardiff University*, 2003.
- [22] J.A. Pearce et S.A. Zahra, "Boards Composition From a Strategic Contingency Perspective", *Journal of Management Studies*, Vol 29, N°4, pp. 411-438, 1992.
- [23] B. E. Hermalin, et M. S. Weisbach, "Board of Directors as an Endogenously- Determined Institution: A survey of the Economic Literature", *Economic Policy Review*, 2003.
- [24] C. Weir D. Laing et P.J. McKnight, " Internal and External Governance Mechanisms: Their Impact on the Performance of Large UK Public Companies ", *Journal of Business Finance and Accounting*, Vol. 29, N° 5 et 6, pp. 579-611, 2002.
- [25] S. Pi et S. G. Timme, "Corporate Control and Bank Efficiency", *Journal of Banking and Finance*, 17: 2-3, pp.515-530, 1993.
- [26] R. Baliga, C. Moyerr et S. Raor, " Ceo Duality and Firm Performance: What's the Fuss", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 41-53, 1996.
- [27] T. Petras, "Do Outside Independent Directors Strengthen the Corporate Boards? ", *Corporate governance*, Vol.5 N°1, pp.55-65, 2005.
- [28] J. Pfeffer, et G. R. Salancik, *the external control of organizations: a resource-dependence perspective*, New York: harper & row, 1978.
- [29] S. Zahra et J. Pearce, "Board of Director and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model ", *Journal of Management*, Vol 15, pp. 291-244, 1989.
- [30] S. Briere et N. Rinfret, "la réalité des femmes sur les conseils d'administration suite à l'adoption de la loi québécoise sur la gouvernance des sociétés d'Etat: obstacles et accès", *la revue de l'innovation dans le secteur public*, Vol. 15, N°1, 29 pages, 2010.
- [31] *Catalyst Census of Women Board Directors of Fortune 1000*, Catalyst, www.catalyst.org,2007.
- [32] Spencer Stuart *Spencer, Stuart Board Index (Canada)*, 2008.
- [33] Igopp (institut sur la gouvernance des organisations publiques et privées), *la place des femmes au sein des conseils d'administration : pour faire bouger les choses*, prise de position n° 4, groupe de travail, juin, 19 pages, 2009.
- [34] S. Devillard, " la mixité : une question de performance de l'entreprise", *entrevue effectif*, magazine de l'ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec, Vol. 15, N° 3, pp. 40-43, 2012.
- [35] B. Gresy, *rapport préparatoire à la concertation avec les partenaires sociaux sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*, www.travail-solidarite.gouv.fr, 2009.
- [36] M.C. Mattis, "Women Directors: Progress and Opportunities for the Future", *Business and the Contemporary World*, Vol. 5, N°3, pp. 140-156, 1993.
- [37] M. J. Conyon et S. I. Peck, "Board Control, Remuneration Committees, and Top Management Compensation", *Academy of Management Journal*, Vol. 41, pp. 146-157, 1998.
- [38] P. Collier, "Corporate Governance and Audit Committees"; in m. sherer et s. turley (eds.), *current issues in auditing*; Paul Chapman Publishing, 1997.
- [39] J. M. Newman, "Action Research: a Brief Overview", *Forum Qualitative Sozialforschung/forum: Qualitative Social Research*, Vol.1 N°1, 2000.
- [40] A. Klein, " Firm Performance and Board Committee Structure", *Journal of Law and Economics*, Vol. 41, pp. 137-165, 1998.
- [41] J.P.M. Tedga, *Entreprises publiques, Etat et crise au Cameroun : .faillite d'un système*, L'Harmattan, 1990.
- [42] M. J. Begne, " relation d'agence et comportements déviants : le cas des entreprises publiques au Cameroun", *Management International*, Vol. 16, N° 3, pp. 165-173, 2012.
- [43] W. I. Hill et T. M. Jones, "Stakeholder-Agency Theory", *Journal of Management Studies*, N°2, 29, march, pp.131-154, 1992.
- [44] G.Charreaux, et J.P. Pitol-belin, *Le conseil d'administration*, Vuibert, 1990.
- [45] R. Sangue-fotso, *l'efficacité de la structure de contrôle des entreprises camerounaises*, thèse de doctorat en sciences de gestion, université de franche-comté, 2011.
- [46] CC, *rapport sur l'application de la loi n°99/016 du 22 décembre 1999 portant statut général des établissements publics et des entreprises du secteur public et parapublic et des actes uniformes ohada*, Cameroun, CC, 2009.